

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES DANS LES SECTEURS
SAISONNIERS ET AGROALIMENTAIRES EN LIEN AVEC L'EMBAUCHE DES TRAVAILLEURS
ÉTRANGERS TEMPORAIRES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
EMMANUELLE OSTIGUY

NOVEMBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

D'abord, je tiens à remercier Sylvie Gravel, ma directrice de recherche, pour son soutien intellectuel et financier. Son encadrement, ses conseils, ses encouragements et son dévouement m'ont permis de grandir à travers le processus d'apprentissage et de rédaction de ce mémoire. Je la remercie, avec toute ma gratitude, d'avoir cru en moi et de m'avoir offert cette opportunité de travailler avec elle. Je me considère choyée d'avoir bénéficié de son savoir.

Merci à mon père de m'avoir appuyée dans mon cheminement, de m'avoir soutenue financièrement et d'avoir acquitté mes frais de scolarité. Je tiens également à remercier la conjointe de mon père ainsi que ma sœur d'avoir pris le temps de lire et de commenter certaines révisions préliminaires de ce mémoire.

Enfin, je remercie mon conjoint qui a su m'apporter tout le réconfort et l'amour dont j'avais besoin tout au long de ce parcours intellectuel.

Merci à vous tous de m'avoir toujours supportée et encouragée à persévérer.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xiii
RÉSUMÉ.....	vx
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS.....	4
1.1 Pénurie de main-d'œuvre.....	5
1.1.1 Pénurie de la main-d'œuvre et rareté de la main-d'œuvre	5
1.1.2 Contexte actuel au Québec	6
1.1.3 Ampleur de la pénurie de main-d'œuvre	7
1.1.4 Importance de l'emploi saisonnier.....	9
1.1.5 Solutions proposées	10
1.2 Travailleurs étrangers temporaires (TÉT)	15
1.2.1 Description des programmes	15
1.2.2 Effets de l'embauche sur les TÉT, leur famille et leur communauté dans le pays d'origine et dans la communauté d'accueil	22
1.2.3 Conditions de vie des TÉT	27
1.2.4 Conditions de travail des TÉT	29

1.3	Contradictions entre la politique d'immigration temporaire des travailleurs et la pénurie chronique de la main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive	34
1.3.1	Critères d'admission des TÉT peu qualifiés comme résidents permanents.....	36
1.4	Questions de recherche.....	37
CHAPITRE II		
	CADRE CONCEPTUEL	40
2.1	Origine du concept de résilience	40
2.2	Adaptation du concept de la résilience à la gestion.....	42
2.3	Applications du concept de résilience organisationnelle	45
2.4	Adaptation du cadre conceptuel de la résilience organisationnelle	45
2.4.1	Événements latents et accélérateurs à la crise vécus par les entreprises saisonnières des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive	47
2.4.2	Menaces subies par l'organisation.....	48
2.4.3	Valeur de l'erreur	49
2.4.4	Flexibilité	50
2.4.5	Dimensions complémentaires à la résilience organisationnelle : capacité d'anticipation et évaluation de l'efficience	50
2.5	Modèle d'analyse de la résilience organisationnelle retenu pour ce mémoire	51
2.6	Variables à l'étude	53
CHAPITRE III		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE	56

3.1	Stratégie et devis de recherche	56
3.2	Population à l'étude et échantillon	57
3.3	Stratégie de sollicitation	58
3.4	Cueillette de données.....	59
3.5	Règles éthiques.....	61
3.6	Validité interne et externe.....	62
3.7	Analyse des résultats.....	62
CHAPITRE IV		
	RÉSULTATS	64
4.1	Condition latente : les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre (1 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	66
4.1.1	Conditions pénibles de travail	66
4.1.2	Caractère saisonnier de l'emploi.....	68
4.1.3	Rémunération.....	70
4.1.4	Faible reconnaissance sociale des emplois saisonniers	71
4.1.5	Vieillessement de la main-d'œuvre.....	72
4.1.6	En bref	72
4.2	Facteurs aggravant le problème de pénurie de la main-d'œuvre (2 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	73
4.2.1	Ambition des travailleurs locaux	73
4.2.2	Manque de loyauté des travailleurs.....	75
4.2.3	Taux de roulement élevé.....	77
4.2.4	Problèmes de comportement	78

4.2.5	En bref	80
4.3	Menaces subies par l'organisation (3 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	81
4.3.1	Survie de l'entreprise	81
4.3.2	Respect du carnet de commandes	83
4.3.3	Perte d'une part de marché	84
4.3.4	Perte identitaire de l'organisation	85
4.3.5	En bref	85
4.4	Analyse des solutions (4 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	86
4.4.1	Embauche des TÉT	86
4.4.2	Automatisation des procédés.....	90
4.4.3	Amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines.....	92
4.4.4	Embauche d'étudiants ou de jeunes finissants.....	94
4.4.5	Agence de location de main-d'œuvre	95
4.4.6	Amélioration des programmes gouvernementaux d'employabilité de la main- d'œuvre saisonnière.....	96
4.4.7	Embauche de travailleurs d'autres régions.....	99
4.4.8	Embauche de travailleurs immigrants résidents.....	100
4.4.9	Embauche de nouveaux retraités.....	100
4.4.10	En Bref	101
4.5	Valeur de l'erreur (5 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	102
4.5.1	Gestion des ressources humaines (GRH)	103
4.5.2	Gestion administrative pour l'embauche des TÉT.....	106
4.5.3	Gestion de la diversité.....	109

4.5.4 En Bref	112
4.6 Capacité d'anticipation des organisations (6 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	112
4.6.1 Croissance de l'entreprise	113
4.6.2 Diversification des pays d'embauche des TÉT	114
4.6.3 En bref	116
4.7 Évaluation de l'efficacité de la solution retenue, soit l'embauche des TÉT (7 ^e dimension de la résilience organisationnelle)	117
4.7.1 Rétention des travailleurs	117
4.7.2 Motivation des travailleurs	119
4.7.3 Frais encourus par les employeurs pour l'embauche des TÉT	120
4.7.4 Qualités des travailleurs	122
4.7.5 Productivité des travailleurs	124
4.7.6 Coûts moyens de l'heure des TÉT	125
4.7.7 Économies effectuées par la venue de TÉT	126
4.7.8 En bref	127
CHAPITRE V	
DISCUSSION	128
CONCLUSION	136
ANNEXE 1	
TABLEAU SYNTHÈSE DES SITUATIONS DES ORGANISATIONS	138
ANNEXE 2	
GRILLE D'ENTREVUE	139

ANNEXE 3

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	143
----------------------------------	-----

ANNEXE 4

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	152
----------------------------	-----

ANNEXE 5

CODIFICATION AVEC LE SYSTÈME DE NOEUDS DANS LE LOGICIEL NVIVO DU PROJET

INITIAL	153
---------------	-----

BIBLIOGRAPHIE	160
---------------------	-----

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle d'analyse de Koninckx et Teneau : Le cycle de vie de la crise	444
2.2 Cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux petites entreprises qui embauchent des travailleurs saisonniers.	46
2.3 Modèle d'analyse de la résilience organisationnelle dans les organisations embauchant des TÉT	522
3.1 Répartition des répondants	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1.1 Synthèse des différences entre les deux programmes d'embauche des travailleurs étrangers temporaires : PTAS et PTÉT	22

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AMT	Avis relatif au marché du travail
CAQ	Certificat d'acceptation du Québec
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CIÉR	Comité inter institution d'éthique de la recherche
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CNP	Classification nationale des professions
CNT	Commission des normes du travail
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CSMOTA	Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
FARMS	Foreign agricultural resource management services
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
FERME	Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre agricole étrangère
GRH	Gestion des ressources humaines
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PPCD	Projet pilote C et D
PPFI	Programme de partage des frais pour l'investissement
PTAS	Programme des travailleurs agricoles saisonniers
RAMQ	Régie de l'assurance maladie du Québec
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
TÉT	Travailleurs étrangers temporaires

RÉSUMÉ

Ce mémoire repose sur l'analyse secondaire de quarante entrevues semi-dirigées menées auprès de chefs d'entreprise, d'organismes non gouvernementaux, de fonctionnaires des services gouvernementaux et consulaires ainsi que des professionnels des commissions de protection des travailleurs. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la stratégie de résilience organisationnelle empruntée par les entreprises pour pallier la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive.

Même s'il existe une littérature importante sur les TÉT, peu d'études ont interrogé les chefs d'entreprise qui embauchent ces TÉT et aucune ne s'est concentrée sur la résilience organisationnelle de ces entreprises dans les secteurs étudiés.

Nos questions de recherche sont les suivantes : quelles sont les diverses stratégies identifiées par les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière (agriculture, horticulture, aménagement paysager, transformation alimentaire et services de lessive) pouvant contribuer à résoudre le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans ces secteurs? Pourquoi l'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) est un choix stratégique pour les entreprises québécoises de ces secteurs? Quelles sont les évaluations coûts-bénéfices faites par les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière de cette stratégie, soit l'embauche des TÉT? Et finalement, quels sont les apprentissages (valeur de l'erreur) découlant de ce choix stratégique comme forme de résilience organisationnelle?

Les résultats indiquent que la stratégie de résilience organisationnelle empruntée par les entreprises est l'embauche de TÉT et que cette solution est efficace. Les résultats de cette étude donnent aussi des précisions supplémentaires concernant les éléments qui contribuent à la pénurie de main-d'œuvre, tels que le manque d'attrait des emplois en raison des longues heures de travail consécutives, des horaires de travail atypiques, des contraintes thermiques et, pour le secteur de la transformation alimentaire, des tâches d'éviscération. L'embauche de TÉT confronte les entrepreneurs à de nouveaux défis de gestion, notamment ceux des ressources humaines, de la diversité et des procédures administratives pour l'obtention des permis de travail pour des étrangers. On observe également que la province du Québec devrait éventuellement se munir d'un programme de nomination à long terme des candidats pour mieux pourvoir à ses besoins de main-d'œuvre.

Mots clés : travailleurs étrangers temporaires, résilience organisationnelle, pénurie de main-d'œuvre, gestion des ressources humaines, programme de travailleurs étrangers temporaires, gestion des travailleurs étrangers temporaires, secteurs saisonniers et agroalimentaires.

INTRODUCTION

Ce mémoire de maîtrise s'intéresse à l'embauche de travailleurs étrangers temporaires (TÉT) peu qualifiés comme stratégie de résilience organisationnelle des entreprises des secteurs saisonniers, de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive, pour surmonter les difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre. Ce mémoire s'inscrit dans un projet initial portant sur les enjeux de gestion des entreprises ayant recours aux TÉT pour combler les besoins de main-d'œuvre dans ces secteurs (Gravel et *al.*, 2009).

Depuis plus de trente ans, la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs saisonniers au Canada est confirmée. La stratégie mise de l'avant pour combler cette pénurie de main-d'œuvre, entre autres dans le secteur de l'agriculture, est l'embauche de travailleurs étrangers temporaires (Thomas, 2010; Binford, 2009; Handal et *al.*, 2011; Brem, 2006; Basok, 2007; Abella, 2006), une solution omniprésente dans la majorité des provinces canadiennes.

Au cours des dernières années, plusieurs travaux de recherche ont été menés sur les TÉT. Ces études portent notamment sur les conditions de travail, la santé et sécurité au travail, l'intégration et les lois qui régissent les TÉT (Gayet, 2010; Amar, 2009; McLaughlin, 2009; Carpentier, 2010 et 2011; Hennebry, 2012). Ces études s'intéressent aux travailleurs, à leurs représentants et parfois, aux lois et aux programmes canadiens qui les encadrent. Rarement, les employeurs ont été interrogés et pourtant, ils sont nombreux à recourir à cette main-d'œuvre pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.

Le but de ce mémoire est de déterminer si l'embauche des TÉT est une stratégie de résilience organisationnelle, un moyen pour les entreprises de rebondir et de surmonter les problèmes de recrutement dans les secteurs saisonniers étudiés. Ce sujet a été abordé sous l'angle des questions suivantes :

- Quelles sont les stratégies identifiées par les chefs d'entreprises et les acteurs des secteurs de production saisonnière pour résoudre la pénurie de main-d'œuvre?
- L'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) est-elle un choix stratégique ?
- Selon les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière, quels sont les coûts-bénéfices de l'embauche des TÉT ?
- Quels sont les apprentissages et les aboutissants de cette stratégie ?

L'intérêt de cette recherche est de déterminer si l'embauche des TÉT est une stratégie efficace, étant donné que cette solution tend à se généraliser à divers secteurs de production aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre.

Pour répondre à nos questions, nous avons traité de façon secondaire les données qualitatives issues d'une étude initiale portant sur les enjeux de gestion liés à l'embauche des TÉT. Ces données ont été recueillies dans le cadre de quarante entrevues semi-structurées menées auprès de chefs d'entreprise, d'organismes non gouvernementaux, de fonctionnaires des services gouvernementaux et consulaires ainsi que de professionnels des commissions de protection des travailleurs œuvrant au Québec.

Ce mémoire de maîtrise comprend cinq chapitres. Le premier chapitre expose les thèmes qui ont été retenus de la recension des écrits et qui justifient la pertinence du sujet, notamment ceux de la pénurie de main-d'œuvre, des programmes des travailleurs étrangers temporaires et des contradictions entre les politiques d'immigration du Canada et les programmes d'embauche de TÉT. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel de la résilience organisationnelle utilisé pour documenter ce sujet. Le troisième chapitre expose la méthodologie empruntée dans le cadre de cette recherche. Le quatrième chapitre est dédié aux résultats traités sous sept dimensions suivant une logique de processus de résolution de problèmes : les conditions latentes à la pénurie de la main-d'œuvre dans les secteurs de production saisonnière; les événements ayant mené à l'embauche des TÉT; les menaces ayant incité les entreprises à se tourner vers l'embauche des TÉT; les alternatives à l'embauche des TÉT; les apprentissages faits par les employeurs ayant recours à cette

solution; les obligations d'anticiper les besoins de main-d'œuvre et les coûts et bénéfices associés liés à l'embauche des TÉT. Finalement, le dernier chapitre traite de l'ensemble des résultats de ce mémoire en lien avec la littérature.

Ces résultats présentés dans une perspective de gestion s'ajoutent aux résultats des travaux antérieurs qui ont contribué de façon indéniable à la protection des droits et des libertés des TÉT. Nous espérons que ce mémoire contribuera au débat social et économique de l'embauche des TÉT comme solution à la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs saisonniers, débat qui ne peut faire fi de l'expansion de ces programmes vers d'autres secteurs.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre présente les écrits recensés en lien avec le sujet de ce mémoire, soit l'embauche des travailleurs étrangers temporaires pour combler la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive. Cette littérature recense à la fois des articles scientifiques, des rapports d'enquête, des analyses commandées par des organisations de ces secteurs d'activité économique, des actes de colloque et des positionnements politiques sur le sujet. La recension s'est basée sur les mots-clés suivants : travailleur étranger temporaire, pénurie de main-d'œuvre, immigration temporaire, travailleur migrant, travailleur saisonnier, travailleur agricole et programme de travailleurs étrangers temporaires. Les principaux moteurs de recherche empruntés ont été le site du gouvernement fédéral des Ressources humaines du Canada, Springer ainsi que Google. Les documents retenus ont été publiés durant la période couvrant les années 2001 à 2013, et compte tenu de la nature du sujet, nous avons privilégié les publications canadiennes.

Ce chapitre sur la recension des écrits est divisé en quatre grandes sections. D'abord, nous aborderons la pénurie de main-d'œuvre ainsi que cinq solutions traitées dans la littérature pour remédier à ce problème. Ensuite, nous détaillerons la solution la plus répandue, soit l'embauche de travailleurs étrangers temporaires. Puis, nous évoquerons les contradictions entre la politique d'immigration temporaire des travailleurs et la pénurie chronique de main-d'œuvre dans certains secteurs. Enfin, nous concluons ce chapitre en abordant les questions de recherche qui ont émergé de la recension des écrits et qui ont guidé la préparation de ce mémoire, et le débat actuel dans les médias sur le bien-fondé des programmes d'embauche des TÉT.

1.1 Pénurie de main-d'œuvre

Malgré le fait que l'embauche des TÉT soit un sujet d'actualité décrié depuis de nombreuses années, il n'en demeure pas moins que le Parlement du Canada reconnaît que le pays dépendra de plus en plus des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) pour combler ses besoins de main-d'œuvre (Elgersma, 2007). Un sujet qui nécessite au départ une mise au point sur la distinction faite par certains auteurs entre la pénurie de main-d'œuvre et la rareté de la main-d'œuvre. Pour traiter du contexte et de l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre au Québec, plus particulièrement dans les secteurs d'activité saisonniers, nous terminerons cette section par les solutions alternatives à la pénurie de main-d'œuvre saisonnière.

1.1.1 Pénurie de la main-d'œuvre et rareté de la main-d'œuvre

Comment se définit la pénurie de main-d'œuvre? Plusieurs auteurs font une distinction entre la pénurie de la main-d'œuvre et la rareté de la main-d'œuvre. Une pénurie de main-d'œuvre est un déséquilibre du marché du travail qui se traduit par le manque de main-d'œuvre disponible pour combler les postes vacants, imposant des pertes de production à l'organisation (Vergas Benavente, 2011). Contrairement à la pénurie, la rareté de main-d'œuvre n'a aucun effet observé sur la production de l'entreprise. Toutefois, la rareté de main-d'œuvre est caractérisée par un allongement du temps requis pour combler un poste vacant (Fédération des chambres de commerce du Québec – FCCQ, 2010). Ces caractéristiques obligent les employeurs à revoir à la baisse les exigences relatives aux qualifications et à l'expérience des candidats recherchés (FCCQ, 2010).

Les grandes entreprises vivent différemment la pénurie de main-d'œuvre comparativement aux PME (FCCQ, 2010). Généralement, les grandes entreprises offrent de meilleures conditions, telles que la rémunération, les avantages sociaux et les avancements de carrière, ce qui augmente leur capacité d'attraction et diminue leur difficulté de recrutement, surtout en région. Cependant, ces grandes entreprises constatent néanmoins des difficultés à recruter des candidats qui correspondent aux exigences de l'emploi. Dans les secteurs

agricole, horticole et de la transformation alimentaire, plus de 90 % de ces entreprises ont moins de 100 employés (Charon et Lamarche, 2009). Et d'après Statistique Canada, 98 % de l'industrie de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse est formée de petites entreprises¹ (Statistique Canada, 2012).

Selon d'autres auteurs, dont Bohning (1984), une pénurie de main-d'œuvre peut aussi découler du rejet par les citoyens de certains emplois considérés pénibles, mal rémunérés et offrant peu de sécurité d'emploi (Bohning, 1984 cité dans Hennebry et Preibisch, 2010). D'autres auteurs appuient cet argument, en précisant qu'une pénurie de main-d'œuvre offre un avantage aux travailleurs qui se retrouvent en de meilleures postures pour refuser des conditions de travail ou salariales jugées inappropriées (Hahamovitch, 1999 cité dans Hennebry et Preibisch, 2010; Sharma, 2006).

1.1.2 Contexte actuel au Québec

Au Québec, plusieurs groupes de chercheurs ont fait des enquêtes pour déterminer s'il y avait une véritable pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs. Parmi ceux-ci, la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ, 2010) constate qu'au Québec, il y a une rareté de main-d'œuvre qui affecte particulièrement les ouvriers non spécialisés, alors que le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA, 2010), en production agricole (Hébert, 2003), en production laitière (Varvaressos, 2009) et en horticulture ornementale (Horticompétences, 2011) constate que la pénurie de main-d'œuvre s'annonce avec le vieillissement de la main-d'œuvre, tout particulièrement dans le secteur saisonnier.

Une pénurie de main-d'œuvre est constatée, au Québec, dans le secteur saisonnier ainsi que dans l'industrie agroalimentaire qui comprend l'agriculture, les pêches commerciales, la transformation alimentaire, les boissons et le tabac, le commerce de gros de ces produits, le

¹ Voici les catégories d'effectifs selon les statistiques relatives à l'industrie canadienne (Industrie Canada, 2011) : Micro entreprise = entre 1 et 4 employés; Petite entreprise = entre 5 et 99 employés; Moyenne entreprise = entre 100 et 499 employés; Grande entreprise = 500 employés et plus.

commerce de détail et la restauration (Olar et *al.*, 2009). En novembre 2012, un colloque sur la saisonnalité a été tenu, colloque auquel sept comités sectoriels de main-d'œuvre, liés à ces secteurs saisonniers, ont établi des constats et identifié des enjeux. Leur exigence est que les milieux économiques et surtout les gouvernements reconnaissent que ces emplois saisonniers contribuent de façon indéniable à l'économie québécoise (Actes du colloque sur la saisonnalité, 2012).

Bien que ces emplois saisonniers ne requièrent pas ou peu de formation, ils ne sont pas pour autant des emplois sans exigences. La majorité des employeurs exigent des habiletés manuelles, telles que la force et l'endurance physique, alors que d'autres recherchent des employés motivés à maintenir un lien d'emploi pour une longue période (Charon et Lamarche, 2009). Mais dans ce contexte de pénurie, nombreuses sont les petites entreprises qui ont revu à la baisse leurs critères de sélection des candidats.

1.1.3 Ampleur de la pénurie de main-d'œuvre

D'après la FCCQ (2010), qui a mené un sondage auprès d'un échantillon de 300 entreprises du Québec, 84 % des petites entreprises avaient déjà, en 2010, des problèmes de pénurie de main-d'œuvre ou sont susceptibles d'en avoir à brève échéance. À cet effet, le gouvernement du Québec augmente le contingent d'immigrants pour les prochaines années, de manière à accroître le bassin de main-d'œuvre. Par contre, la sélection des immigrants, faite par le gouvernement, satisfait mal les besoins du marché du travail pour plusieurs raisons (FCCQ, 2010; Horticompetences, 2011). D'abord, cette sélection ne coïncide pas avec les domaines d'expertise qui sont en situation de pénurie. Le marché du travail requiert des compétences correspondant soit à un diplôme d'études secondaires complètes ou partielles accompagné d'une formation spécifique à un métier (niveau C) ou à une courte formation pratique sans diplôme d'études secondaires (niveau D) selon la classification nationale des professions (CNP, RHDCC, 2011). Ces exigences ne correspondent pas aux critères de sélection actuelle des immigrants permanents basés uniquement sur les hauts niveaux de scolarité correspondant aux niveaux de

compétences 0, A et B² selon la CNP (FCCQ, 2010; Horticompetences, 2011). À cette contradiction s'ajoute également celle des lieux d'établissement des immigrants. La pénurie de main-d'œuvre est surtout présente dans les régions rurales, alors que les candidats sélectionnés pour l'immigration permanente s'établissent généralement en régions urbaines (FCCQ, 2010).

Ce sont justement les productions saisonnières dans les zones rurales qui sont les plus touchées par la pénurie de main-d'œuvre. Ces productions sont délaissées par les travailleurs locaux. Dans ces secteurs, entre autres ceux de l'horticulture et de l'agriculture, deux facteurs se combinent pour aggraver la pénurie de main-d'œuvre, soit l'augmentation générale de la consommation nationale des fruits et légumes et des produits horticoles, qui fait croître les volumes de production et le nombre décroissant de travailleurs canadiens disposés à travailler dans ces secteurs (Brem, 2006).

Déjà dans les années 90, les employeurs notaient une réduction de 25 % du nombre de travailleurs disponibles dans ces secteurs. La majorité des métiers de ces secteurs requièrent peu de qualification et offrent une faible rémunération, mais sont exigeants physiquement et sont dangereux (Handal et al., 2011). Le travail saisonnier ne répond plus aux attentes des travailleurs locaux (Varvaressos, 2009). La précarité, l'instabilité (saisonnière), les tâches répétitives et le faible degré d'avancement de carrière de l'emploi sont des conditions de travail de moins en moins désirées et tolérées par les jeunes travailleurs (Abella, 2006; FERME, 2011).

Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) fait un constat semblable, les trois quarts des entreprises de son secteur ayant des difficultés à recruter (Charon et Lamarche, 2009). Selon une enquête menée auprès des employeurs, les causes sont essentiellement les mêmes que celles nommées précédemment, soit le

² Le niveau 0 correspond à un poste de gestion, le niveau A à un diplôme d'études universitaires, c'est-à-dire un poste professionnel et le niveau B à un poste technique ou de métier spécialisé, donc quelques années d'études postsecondaires (RHDCC, 2011).

désintéressement des travailleurs locaux, le manque d'attrait des emplois offerts, l'exigence de la force physique, la rémunération peu compétitive, le caractère routinier des tâches, la mauvaise réputation du secteur et la non-valorisation de l'industrie (Charon et Lamarche, 2009; Varvaressos, 2009).

La FCCQ (2010) propose trois façons d'améliorer le recrutement de la main-d'œuvre dans ces secteurs. Premièrement, elle suggère de bonifier l'affichage des postes, de faire en sorte que les descriptifs soient réalistes et soignés. Deuxièmement, les exigences scolaires devraient être réévaluées, par exemple, le diplôme d'études secondaires ne devrait pas être nécessaire pour occuper certains emplois. Troisièmement, les entreprises devraient faire appel aux réseaux sociaux de leurs employés pour recruter de nouveaux candidats. Ces solutions ne résolvent pas les problèmes structurels de la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs saisonniers, mais peuvent réduire les barrières du recrutement, voire les surmonter en partie.

La pénurie de main-d'œuvre affecte certes la productivité des entreprises, mais également la motivation des travailleurs canadiens (Charon et Lamarche, 2009). Accablés par la lourdeur de la tâche et souvent obligés de faire chroniquement des heures supplémentaires, les travailleurs locaux remettent en cause leur choix de travailler dans ces secteurs. De plus, les employés dans ces secteurs sont souvent victimes de lésions professionnelles liées à l'effort physique soutenu et répétitif et aux contraintes thermiques des milieux réfrigérés (Charon et Lamarche, 2009). Tous ces éléments combinés freinent le développement ou diminuent la productivité, contraignant plus de la moitié de ces entreprises à laisser passer des opportunités d'affaires (Charon et Lamarche, 2009).

1.1.4 Importance de l'emploi saisonnier

Les emplois saisonniers, comme ceux du secteur agroalimentaire, sont importants pour le Québec. Ils sont au cœur de l'économie des régions non urbaines (Olar et *al.*, 2009). L'industrie agroalimentaire contribuait en 2007 à 6 % du produit intérieur brut (PIB) de l'économie du Québec, ce qui équivalait à 18,9 milliards de dollars. Il est aussi important de

comprendre que l'agriculture est le secteur qui emploie, dans plusieurs villages du Québec, le plus grand nombre de citoyens. Dans leur étude sur les retombées économiques de l'agriculture pour le Québec et ses régions, des économistes ont modélisé des scénarios pessimistes de survie des villages, si des producteurs agroalimentaires étaient obligés de mettre fin à leurs activités. Une simple diminution de l'activité économique entraînerait plusieurs fermetures de petites entreprises du village, telles que le dépanneur, le garagiste, la cantine et la coopérative agricole, et en quelques années, cette diminution pourrait se traduire par la disparition du village (Olar et *al.*, 2009). Dans plusieurs régions du Québec, le secteur saisonnier apporte une valeur sociale et une contribution à l'occupation du territoire (Actes du colloque sur la saisonnalité, 2012).

Pour le Québec, les activités saisonnières représentent un outil de développement économique des régions. Depuis les années 1990, l'industrie agroalimentaire a presque doublé ses recettes, passant de 3,4 milliards en 1990 à 6,4 milliards en 2008 (Olar et *al.*, 2009). Le CSMOTA note qu'il y a eu une hausse du nombre d'emplois dans ce secteur de 17,1 % entre 2008 et 2009, donc 10 900 emplois (CSMOTA, 2010).

1.1.5 Solutions proposées

Plusieurs comités sectoriels de la main-d'œuvre ont fait diverses propositions pour pallier le problème actuel de pénurie de main-d'œuvre. Ces propositions peuvent être classées de la façon suivante : 1) l'amélioration du programme du gouvernement concernant les emplois saisonniers; 2) la mécanisation et l'automatisation des procédés; 3) l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines; 4) la délocalisation de la production vers un pays où la main-d'œuvre coûte moins cher; 5) l'embauche et la réembauche des TÉT. Chacune de ces solutions présente des avantages et des contraintes.

1) Amélioration des pratiques du gouvernement concernant les emplois saisonniers

Plusieurs améliorations des pratiques du gouvernement concernant les emplois saisonniers ont été proposées lors du Colloque sur la saisonnalité (2012). D'abord, les métiers saisonniers, et plus particulièrement les travailleurs agricoles, devraient être mieux protégés

par les lois sur les normes du travail. Il a également été proposé de jumeler les activités saisonnières contra-cycliques, c'est-à-dire de combiner des emplois qui sont réalisés à différentes périodes saisonnières, afin d'assurer du travail à l'année aux travailleurs locaux (Actes du Colloque sur la saisonnalité, 2012). Compte tenu du fait que les emplois combinés ne sont pas nécessairement de même nature, il a été recommandé de former les travailleurs saisonniers durant la période où ils bénéficient de l'assurance-emploi, pour les deux ou trois métiers qu'ils peuvent exercer au cours d'une année. Enfin, il a été suggéré d'étaler les heures de travail, avec la permission de l'employé, de manière à lui permettre de bénéficier d'un salaire sur une plus longue période. En effet, cette suggestion doit respecter la loi sur les normes du travail, c'est-à-dire qu'elle doit être autorisée par la Commission des normes du travail ou être négociée collectivement par les membres de l'entreprise. Cette dernière proposition tente de répondre aux critiques faites sur la durée des emplois et les piètres conditions de rémunération.

2) Mécanisation/automatisation

Le gouvernement canadien a mis en place un programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI) d'agriculture et d'agroalimentaire afin de favoriser l'innovation des technologies utilisées dans ces secteurs de production (BearingPoint, 2004). Ce programme consiste à entreprendre des projets de recherche, en partageant des frais proportionnellement équivalents avec le secteur agroalimentaire. Une évaluation de ce programme (PPFI), menée entre mai 2003 et mai 2004, tient compte des investissements effectués par les entreprises entre les années 1994 et 2002. Une partie de ces projets de recherche ont contribué au développement d'un produit ou d'un nouveau procédé favorisant des économies ou une augmentation des recettes de ventes de l'industrie.

Au cours des quarante dernières années, les entreprises agricoles québécoises ont réalisé d'importants investissements dans la mécanisation, ce qui a augmenté leur rendement (Olar et al., 2009). D'après une étude réalisée cette fois par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (Morin et al., 2009), l'optimisation des opérations et la modernisation des équipements ont eu comme effet d'améliorer l'efficacité et la

productivité des entreprises de manière à ce qu'elles puissent demeurer compétitives sur les marchés mondiaux.

D'après un rapport émis par FARMS en 1995 (cité par Basok, 2007), les agriculteurs ayant éprouvé des difficultés à combler un certain nombre d'emplois liés à la cueillette, au sarclage et à l'emballage auraient investi près de 626 millions de dollars en équipements, semences, produits chimiques et autres biens et services pour améliorer leur productivité sans avoir recours à une main-d'oeuvre. Ces investissements ont permis aux agriculteurs de réduire le nombre d'emplois à combler et ont contribué à créer près de 50 000 autres emplois dans l'industrie agroalimentaire, entre autres dans la distribution et la transformation.

Le nombre d'établissements dans l'industrie de la transformation des légumes (surgelés, conserves, déshydratés) augmente, alors que le nombre d'emplois en agriculture a légèrement diminué depuis 2004, grâce à l'automatisation qui a réduit le nombre d'embauches de main-d'oeuvre nécessaire (Morin et *al.*, 2009). Malgré l'automatisation des équipements, un des défis du secteur est de trouver des solutions pour contrer la rareté de la main-d'oeuvre qualifiée et améliorer la rémunération (Morin et *al.*, 2009).

3) Amélioration des pratiques des ressources humaines

Faute d'expertise, les pratiques de gestion des ressources humaines sont succinctes dans les petites entreprises saisonnières. La définition d'une rémunération selon un horaire type est rarement préétablie comme dans d'autres secteurs. Par exemple, dans un rapport produit par AGÉCO à la demande d'Agricarrière (Varvaressos, 2009), un centre de développement des compétences dans le secteur agricole démontre que des métiers comparables à ceux de la production agricole, tels que la menuiserie, sont mieux payés, et ce, pour une semaine de travail régulière comptant en moyenne dix heures de moins.

Cette absence de planification de la gestion des ressources humaines se fait encore plus criante avec les nouvelles générations de travailleurs, nés entre 1975 et 1995, pour qui les

conditions de travail sont une préoccupation omniprésente selon le CSMOTA (2010). Ce même comité sectoriel a mis en évidence deux attitudes de cette génération qui s'appliquent à la production agricole : leur désintéressement des métiers manuels et leur refus d'accepter les mauvaises conditions de travail. Des constats à partir desquels plusieurs auteurs recommandent d'améliorer les conditions de travail et d'instaurer des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à leur milieu pour surmonter les pénuries de main-d'œuvre.

Le CSMOTA suggère des améliorations en matière de recrutement, de rétention et de formation de la main-d'œuvre. D'abord, ce comité suggère d'améliorer la capacité d'attraction des entreprises par leur participation à des événements liés à l'offre d'emploi (ex. : salon de l'emploi), par la promotion des métiers et des professions, par le développement d'un réseau de contacts à l'intérieur des communautés culturelles, par l'augmentation des salaires et des avantages sociaux ainsi que par la reconnaissance des diplômes étrangers et de l'expérience de travail hors Canada (CSMOTA, 2010). Pour ce qui est de la rétention, le CSMOTA conseille de favoriser la conciliation travail-famille, de réviser le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés, de renforcer le sentiment d'appartenance, de responsabiliser la main-d'œuvre afin qu'elle se sente valorisée, de faire une rotation des postes pour éviter la monotonie et établir des objectifs de rentabilité aux équipes de travail (CSMOTA, 2010). Enfin, un programme de développement continu et de formation de la main-d'œuvre devrait être créé et implanté au sein de ces entreprises. La polyvalence des employés, en fonction de leur catégorie de postes, devrait être introduite et valorisée (CSMOTA, 2010).

Ces recommandations visent à préserver ces emplois au pays, alors que d'autres auteurs suggèrent d'emprunter la voie de la délocalisation de la production, une voie plus simple en apparence.

4) Délocalisation de la production vers un pays où la main-d'œuvre coûte moins cher

Ruhs (2005, cité dans Abella, 2006) suggère de délocaliser la production vers un pays où la main-d'œuvre coûte moins cher. Peu de chercheurs ont abordé cette solution. Dans le cadre de ce mémoire, cette solution est peu plausible, car il serait difficile de déménager la production de biens périssables comme la production d'arbres, de volailles, etc. Par exemple, si une entreprise en agriculture devait être délocalisée, elle devrait se trouver d'autres terres agricoles dans un nouveau pays et peut-être même être obligée de produire d'autres aliments en raison du climat.

La délocalisation est une solution peu populaire auprès des instances concernées par la pénurie de main-d'œuvre. Par contre, l'embauche des TÉT a un réel succès chez les entrepreneurs.

5) Embauche et réembauche de TÉT

Au Canada, les employeurs ont recours à l'embauche des TÉT pour combler les pénuries de main-d'œuvre, particulièrement dans les secteurs saisonniers et agroalimentaires, étant donné la difficulté d'intéresser les travailleurs locaux à ce type d'emploi (FCCQ, 2010). Cette main-d'œuvre pourvoit déjà une portion significative des emplois disponibles en horticulture ornementale et permet aux entreprises de poursuivre leur croissance et d'améliorer leur compétitivité (Horticompetences, 2011). Le comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale précise que les TÉT constituent un mécanisme de stabilisation de la main-d'œuvre (Horticompetences, 2011). Le CSMOTA est du même avis et ajoute que les entreprises de son secteur ont de plus en plus recours aux TÉT pour combler leurs besoins de main-d'œuvre (Charon et Lamarche, 2009). Les employeurs peuvent réembaucher les TÉT durant plusieurs années consécutives, ce qui leur permet de réduire leur taux de roulement et d'absentéisme et de maintenir une certaine expertise au sein de l'entreprise (Charon et Lamarche, 2009; Horticompetences, 2011).

D'après Citoyenneté et Immigration Canada (CIC, 2011), en 2002, le PTAS a recruté 18 622 TÉT et en 2011, 24 134 TÉT. D'après cette même source, le programme pilote d'embauche de travailleurs étrangers peu qualifiés a recruté 2 268 TÉT en 2002 et il a augmenté à 15 538 TÉT en 2011. L'embauche de TÉT est donc un phénomène en croissance au Canada. Depuis 1998, il y a plus d'entrées de résidents temporaires que de résidents permanents au Canada. En 2011, 1 019 294 résidents temporaires entraient au pays, alors que 248 748 personnes immigraient comme résidents permanents (CIC, 2011).

1.2 Travailleurs étrangers temporaires (TÉT)

En 1966, le premier programme de TÉT a été mis en place avec la Jamaïque, et suite à son succès, il a été élargi à d'autres pays, dont le Mexique (Brem, 2006). En 1974, le Canada a élaboré une première entente bilatérale avec le Mexique – le programme de travailleurs agricoles saisonniers (PTAS) – afin de répondre à un besoin de main-d'œuvre saisonnier dans le secteur de l'agriculture (Brem, 2006). Le PTAS repose sur des protocoles d'entente bilatéraux entre le Canada et les différents pays des Antilles. Ce programme est administré par le gouvernement du Canada avec le soutien des pays participants pour le recrutement de travailleurs.

1.2.1 Description des programmes³

Les politiques des programmes de TÉT, établies par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), sont centrées sur la demande de main-d'œuvre des employeurs, et non sur des quotas de TÉT admis, comparativement aux travailleurs admis pour la résidence permanente (RHDCC, 2013).

Il existe deux programmes d'embauche de TÉT peu qualifiés. Ici, nous nous attardons aux deux programmes qui concernent les TÉT peu qualifiés auxquels ont recours les entreprises

³ La majorité des informations concernant la description des programmes de travailleurs étrangers temporaires sont tirées des sites internet de RHDCC et du CIC, sauf lorsqu'il y a précision contraire.

des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive : 1) le programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS) et 2) le programme des TÉT⁴ (PTÉT). Ce deuxième programme comprend deux volets : les travailleurs agricoles et les emplois peu spécialisés. Dans le cadre de ce mémoire, le programme s'adressant aux aides familiales résidentes est exclu. Ces deux programmes sont expliqués en parallèle de manière à comprendre les écarts entre les conditions appliquées aux employeurs pour l'embauche de TÉT, l'obtention d'une autorisation d'embauche de TÉT, le recrutement de TÉT, le transport, le logement, le contrat de travail et la durée du séjour des TÉT au Canada, le permis de travail, l'accès aux services de santé de la province et l'évaluation des performances et comportements des TÉT. Il est important de savoir que ces programmes sont en constante évolution, et que tout récemment, les débats publics dans les médias quotidiens ont provoqué des remaniements.

Conditions appliquées aux employeurs pour l'embauche de TÉT

Soulignons que ces deux programmes d'embauche des TÉT imposent des conditions d'admissibilité aux employeurs. Entre autres, pour accéder à ces programmes, les employeurs doivent démontrer les efforts qu'ils ont déployés pour recruter localement, comme l'affichage de postes. L'objectif de cette démonstration est de forcer les employeurs à recruter des citoyens canadiens et des résidents permanents avant d'embaucher des TÉT.

Obtenir une autorisation d'embauche de TÉT

La première étape à réaliser pour recruter un TÉT est d'obtenir une autorisation d'embauche qui est délivrée par RHDCC et que l'on appelle un avis relatif au marché du travail (AMT) (Fudge et Macphail, 2009). Cette autorisation a deux fonctions : s'assurer que les TÉT ne prennent pas des emplois où des travailleurs locaux sont disponibles et s'assurer que les emplois donnés aux TÉT n'ont pas pour effet de réduire les conditions d'emploi des travailleurs locaux (Fudge et Macphail, 2009). Une caractéristique de cette autorisation est

⁴ Anciennement, ce programme se nommait le projet pilote relatif aux professions exigeant un niveau réduit de formation (niveaux C et D de la CNP).

que l'employeur doit payer les TÉT au taux horaire en vigueur pour ce type d'emploi dans la région (Fudge et Macphail, 2009). Au Québec, cette demande d'AMT des secteurs de production est envoyée à RHDCC. Ces derniers reconnaissent ou non le bien-fondé de la demande d'AMT, puis le CIC décide s'il accorde ou non les permis de travail.

Au Québec, les employeurs doivent soumettre une copie de la demande de permis pour l'embauche des TÉT au Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC). Ils doivent aussi remplir un formulaire d'autodéclaration pour le travail temporaire et payer les frais pour le traitement d'une demande de certificat d'acceptation du Québec.

Recrutement de TÉT

Pour les deux programmes, une fois les demandes d'AMT et de permis de travail de l'employeur approuvées, les employeurs peuvent amorcer le processus de recrutement des TÉT. Le recrutement se fait dans le pays d'origine du TÉT. Chaque pays a ses critères et ses procédures de sélection des candidats. Dans le cas du PTAS, les gouvernements du Mexique et les pays des Antilles sont responsables de choisir et de recruter des travailleurs, de s'assurer que ceux-ci disposent des documents requis, de maintenir un bassin de travailleurs qualifiés et de nommer des représentants pour aider les travailleurs au Canada (RHDCC, 2013). Un examen médical est imposé aux candidats du PTAS avant leur admission au Canada et les résultats médicaux sont contrôlés par le Canada, afin de s'assurer que les TÉT n'ont pas de problèmes de santé préexistants et que leur condition physique et mentale ne les indispose pas pour occuper des postes dont les conditions de travail sont exigeantes (McLaughlin, 2009).

Le PTÉT fonctionne différemment : c'est l'organisation internationale pour les migrations (OIM) qui est responsable de sélectionner les travailleurs (Basok, 2007). Au Québec, une fois le travailleur sélectionné, c'est une agence de recrutement privée, FERME, qui a la responsabilité de gérer son transport aller-retour de son pays d'origine au Québec, et qui définit le contenu des contrats de travail (FERME, 2011; Gesualdi-Fecteau, 2013). Quelques auteurs ont démontré que les agences de recrutement ont des pratiques abusives envers les

TÉT, telles que l'imposition d'une cotisation (Nakache et Kinoshita, 2010; Brem, 2006). Au Canada, certaines provinces disposent de règlements de lois protégeant les travailleurs contre les réclamations de frais perçus par les agences de placement de personnel, mais il n'y a pas de contrôle exercé auprès des agences oeuvrant dans le pays d'origine (Nakache et Kinoshita, 2010). Soulignons qu'au Québec, il n'existe toujours pas de réglementation concernant les agences de placement, malgré plusieurs années de revendication des groupes à la défense des travailleurs.

Malgré des ententes sur les critères de sélection des TÉT entre le Canada et les pays d'origine, certaines pratiques de recrutement sont discriminatoires, parfois dans un sens positif, parfois de façon négative (Hennebry et Preibisch, 2010). Par exemple, au Mexique, les autorités gouvernementales privilégient les pères de famille non propriétaires terriens (Basok, 2001, cité dans Binford, 2002).

Coûts de transport imputables aux employeurs

Les deux programmes obligent les employeurs à assumer les coûts du billet d'avion aller-retour des TÉT entre le pays d'origine et le pays d'accueil. D'un côté, le PTAS permet à l'employeur de recouvrer une partie des coûts liés au transport aérien par des retenues salariales. Le montant recouvert par l'employeur doit être stipulé dans le contrat de travail du TÉT. De l'autre côté, les employeurs qui embauchent des TÉT à travers le PTÉT ont la responsabilité de fournir gratuitement le transport aérien et quotidien, ce qui inclut le trajet aller-retour au logement des TÉT qui sont hors site.

Coûts du logement imputables aux employeurs

Les deux programmes doivent fournir un logement aux TÉT. Le PTAS doit fournir un logement gratuit, sur la ferme ou hors de la ferme, avec preuve d'inspection, provinciale ou

municipale, que ce logement est convenable. Pour sa part, le PTÉT doit seulement fournir un logement abordable et prélever un maximum⁵ du salaire des TÉT (RHDCC, 2013).

Contrat de travail et durée du séjour des TÉT au Canada

Les employeurs doivent offrir un contrat de travail d'au moins 240 heures ou 6 semaines aux TÉT. Les programmes dictent des limites concernant la durée du séjour au Canada (RHDCC, 2013). Le contrat de travail du PTAS ne peut excéder huit mois et doit se situer entre le 1^{er} janvier et le 15 décembre, alors que celui du PTÉT doit être d'une durée maximale de deux ans avec deux possibilités de prolongation d'un an, pour un maximum de quatre ans (RHDCC, 2013; Gesualdi-Fecteau, 2013). Les demandes de prolongation doivent être effectuées au moins quatre mois avant l'échéance du permis de travail. Après quatre ans de travail cumulé au Canada, une période d'inadmissibilité de quatre ans est imposée aux TÉT embauchés par le programme PTÉT et non par celui du PTAS (RHDCC, 2013; Gesualdi-Fecteau, 2013). Les TÉT sont protégés par les lois provinciales sur le travail ainsi que par celles de la santé et sécurité au travail (Gesualdi-Fecteau, 2013).

Transfert de TÉT entre employeurs

Le PTAS permet aux employeurs de transférer un TÉT entre producteurs agricoles à condition d'avoir préalablement obtenu le consentement du travailleur, l'approbation écrite du représentant du gouvernement étranger au Canada ainsi que l'approbation écrite de RHDCC et Service Canada (RHDCC, 2013). Par contre, il est illégal de partager ou de transférer des TÉT entre employeurs sans démarche formelle, donc sans le consentement du travailleur et l'approbation du consulaire, des RHDCC et de Service Canada (RHDCC, 2013).

⁵ Au moment de notre enquête, la majorité des employeurs interrogés imposaient des coûts de 45 \$ par semaine aux TÉT. Ces coûts sont fixés par une réglementation sur les normes du travail établissant le coût maximum pour la location d'un logement. Ce règlement a été modifié au cours de la saison 2012, spécifiant qu'un employeur ne peut exiger du salarié un montant hebdomadaire supérieur à 25,53\$ pour une chambre; 45,95\$ pour un logement pouvant accommoder quatre salariés ou moins, et 30,63\$ lorsque le logement peut accommoder cinq salariés ou plus.

Permis de travail

Le permis de travail du TÉT est généralement payé par l'employeur. Dans le cas du PTAS et du PTÉT, les frais du permis de travail sont déduits des payes du TÉT. Le permis de travail restreint le travailleur à un employeur et à un emploi au cours de son séjour au Canada, à moins qu'il y ait un transfert planifié du TÉT (RHDCC, 2013; Gesualdi-Fecteau, 2013; Carpentier, 2011; Gayet, 2010).

Accès aux services de santé de la province

Le PTAS donne aux TÉT l'accès aux services de santé de la province dès leur arrivée au Canada, alors que les TÉT arrivés au Canada à travers le PTÉT doivent attendre un délai de trois mois avant de pouvoir bénéficier du régime d'assurance maladie de la province. Durant cette période, l'employeur a l'obligation de fournir une assurance privée de manière à protéger les TÉT (RHDCC, 2013).

Évaluation des performances et comportements des TÉT

À la fin de chaque saison, l'employeur est tenu d'envoyer une évaluation individuelle des performances et du comportement de tous ses TÉT aux gouvernements dans le cadre du PTAS, et à FERME dans le cadre du PTÉT (Gayet, 2010). Dans ces évaluations, l'employeur indique aussi quels TÉT il aimerait réembaucher l'année suivante. L'évaluation négative ou le renvoi d'un TÉT entraîne généralement son exclusion du programme PTÉT, mais pas nécessairement du PTAS (Gayet, 2010; Basok, 2007).

Gestion des programmes de TÉT

Le PTAS s'inscrit dans une entente bilatérale entre le Canada et les pays d'envoi, soit le Mexique et quelques pays des Antilles, ce qui permet une meilleure application des lois du travail et des protections prévues envers les travailleurs (Hennebry et Preibisch, 2010). À l'inverse, le PTÉT n'implique pas le pays d'envoi dans la structure du programme, ce qui

laisse les TÉT plus vulnérables à l'exploitation de leur employeur et surtout des intermédiaires au recrutement (McLaughlin et Hennebry, 2012).

Tableau 1.1 Synthèse des différences entre les deux programmes d'embauche des travailleurs étrangers temporaires : PTAS et PTÉT

	PTAS	PTÉT
Recrutement des TÉT	Le recrutement est fait par le gouvernement du pays d'envoi	Le recrutement est fait par l'intermédiaire de l'Organisation internationale pour les migrations
Transport	Permet à l'employeur de recouvrir seulement une partie des coûts du billet d'avion aller-retour, montant qui est précisé dans le contrat de travail du TÉT	L'employeur assume les coûts du billet d'avion aller-retour ainsi que le transport quotidien entre le travail et son logement, s'il est hors site
Logement	L'employeur doit fournir un logement gratuit	L'employeur doit fournir un logement abordable pouvant recouvrir un montant maximal de 30 \$ par semaine
Durée du séjour	Maximum de 8 mois	Maximum de 24 mois avec possibilité de renouvellement, pour un maximum de 48 mois travaillés
Accès aux services de la santé de la province	Dès leur arrivée au Canada, les TÉT ont accès aux services de santé provinciaux	Un délai de 3 mois est imposé avant de bénéficier d'un accès aux services de santé provinciaux
Gestion des programmes	Entente bilatérale entre le Canada et le pays d'envoi; profite d'une meilleure gestion	Le pays d'envoi n'est pas impliqué dans le processus; réduit le soutien aux TÉT

1.2.2 Effets de l'embauche sur les TÉT, leur famille et leur communauté dans le pays d'origine et dans la communauté d'accueil

Les programmes d'embauche des TÉT ont plusieurs effets sur les travailleurs, leur famille et leur communauté dans le pays d'origine et dans la communauté d'accueil. Ils ont également des effets dans le pays et les communautés où les TÉT sont embauchés. Dans cette section,

nous aborderons d'abord les effets positifs et négatifs dans les communautés d'origine et ensuite dans les communautés d'accueil. Nous terminerons la section avec les effets de la concurrence entre les pays d'origine concernant l'embauche des TÉT.

Effets sur les TÉT, leur famille et leur communauté d'origine

L'embauche des TÉT a plusieurs effets positifs pour les pays d'origine. Le transfert de fonds des TÉT aux membres de la famille restés dans leur pays d'origine en est l'impact le plus tangible. Ces transferts proviennent de la rémunération obtenue par le biais de l'emploi occupé au Canada. Ils servent à stimuler l'économie du pays d'origine par l'amélioration des conditions de vie des familles et de leur communauté souvent appauvries par le manque de structures sociales (OIT, 2010). L'amélioration des conditions de vie se traduit par l'acquisition de nourriture, de vêtements, de soins médicaux, de services d'éducation pour leurs enfants et de rénovation de leur maison (Hennebry, 2010; McLaughlin, 2009). L'expérience au Canada contribue au développement de leurs connaissances et compétences en les exposant à d'autres procédés, technologies et outils de travail (OCDE, 2009 cité par Handal et al., 2011).

Hennebry (2010) conteste ces analyses, puisqu'aucune étude ne démontre les bénéfices à long terme de ces effets, particulièrement en ce qui concerne les transferts de fonds. Ces transferts rendent les membres de la famille dépendants aux revenus des TÉT (Hennebry, 2010). Cette dépendance engendre un cercle vicieux : les transferts de fonds répondent à des besoins et en créent d'autres, rendant ces salaires impératifs (Gayet, 2010). De plus, lors des premiers contrats, les TÉT doivent travailler plusieurs mois avant de pouvoir réellement gagner de l'argent pour leur famille, car pour venir au Canada, ces dernières doivent déboursier de grosses sommes d'argent (Gayet, 2010). Certains critères de sélection sont requis pour participer au PTAS, et pour remplir ces critères, les participants doivent s'enregistrer et subir un examen médical. Ces démarches administratives et sanitaires conduisent plusieurs participants à s'endetter avant leur départ pour le Canada, car ils doivent se rendre au moins quatre fois à la capitale, Mexico (Gayet, 2010). Pour le PTÉT, au Guatemala, l'OIM et FERME exigent un « dépôt de sécurité » d'environ 4000 quetzales – ou

500 \$ canadiens – aux participants, ce qui augmente la dépendance des familles envers l'employeur étant donné qu'un salaire mensuel moyen tourne autour de 1000 à 1500 quetzales (Gayet, 2010). Donc, il est important pour ces participants de remplir leur contrat de travail. Ces frais liés au recrutement ainsi que les abus exercés par les employeurs augmentent le nombre de travailleurs non autorisés au Canada (Preibisch, 2011). Pour ces raisons, certains auteurs croient que l'embauche de TÉT n'est qu'une solution à court terme et qu'éventuellement, il serait préférable de recourir à l'immigration permanente (Hennebry, 2010; Abella, 2006).

Les effets négatifs de l'embauche des TÉT sont surtout liés aux TÉT eux-mêmes. La séparation de leur famille ainsi que le déracinement identitaire et culturel ont plusieurs impacts psychologiques sur ces derniers (Handal et al., 2011).

Effets de l'embauche sur les TÉT dans leur communauté d'accueil

Les effets positifs de l'embauche des TÉT au Canada sont variés : répondre à une pénurie de main-d'œuvre, permettre aux entreprises de rester compétitives sur le marché mondial et freiner l'immigration irrégulière (Handal et al., 2011; Abella, 2006). D'abord, les TÉT répondent aux besoins de main-d'œuvre des employeurs et cotisent à plusieurs régimes de protection comme la santé et la sécurité au travail ainsi que les impôts sur le revenu (Handal et al., 2011). L'immigration temporaire permet une plus grande flexibilité du marché du travail pour répondre aux fluctuations saisonnières ou cycliques de l'économie, sans augmenter le nombre de résidents permanents (Basok, 2007; Abella, 2006). Ces programmes augmentent le degré de compétitivité de certains secteurs, par la flexibilité de la main-d'œuvre (Abella, 2006).

Les effets positifs de l'embauche des TÉT sont multiples pour les employeurs (Charon et Lamarche, 2009). D'abord, elle leur permet d'obtenir une main-d'œuvre compétente et stable, ce qui ouvre la porte à une planification à long terme, par exemple l'augmentation de leur production. De façon secondaire, ces travailleurs contribuent aussi à la création d'emplois par leur consommation de biens et de services au niveau local (Handal et al.,

2011; Basok, 2007). Puis, ces programmes d'embauche des TÉT réduisent les flux d'immigration non autorisés (Basok, 2007; Abella, 2006).

Quelques effets négatifs de l'embauche des TÉT au Canada ont également été soulignés, notamment la distorsion du marché du travail et la dépendance des employeurs envers les TÉT (Elgersma, 2007). D'abord, il y aurait une crainte que les TÉT s'approprient les emplois des travailleurs locaux (Handal et al., 2011). De plus, la seconde crainte, et non la moindre, est que l'embauche des TÉT se traduise par une pression à la baisse de la rémunération des travailleurs locaux (Handal et al., 2011).

Aux yeux des employeurs, l'embauche des TÉT comporte seulement un effet négatif. En effet, la limite de quatre ans cumulés pour les TÉT embauchés par le programme PTÉT et non par celui du PTAS implique des pertes considérables pour les sommes investies dans la formation des TÉT (Horticompetences, 2011).

Effets de la concurrence entre les pays d'origine pour l'embauche des TÉT

Plusieurs pays, tels que le Mexique, le Guatemala et le Honduras, envoient des TÉT au Canada afin de permettre à certains travailleurs d'améliorer leurs conditions de vie. Dépendamment du pays d'envoi, les TÉT peuvent seulement s'inscrire à un des deux programmes canadiens. Cette diversification des programmes de TÉT et des pays d'embauche entraîne une concurrence entre les TÉT, car elle permet aux employeurs de choisir leurs travailleurs en fonction de leur nationalité et de leur sexe, plutôt que selon l'expérience de travail et les compétences (Hennebry et Preibisch, 2010). Cette situation crée également une compétition entre les pays fournisseurs de main-d'œuvre qui se disputent pour augmenter le nombre de placements de TÉT au Canada, de manière à augmenter les entrées d'argent provenant des TÉT dans leurs communautés les plus pauvres (Preibisch et Binford, 2007). Cette compétition affaiblit le pouvoir de négociation des pays d'envoi et augmente le pouvoir des employeurs ainsi que la vulnérabilité des TÉT (Preibisch et Binford, 2007). Si un employeur est insatisfait de la performance des travailleurs migrants, d'un agent du gouvernement – par exemple un consulaire – ou tout

simplement des politiques du pays exportateur de la main-d'œuvre, alors l'année suivante, il changera de pays fournisseur. Pour ces raisons, les TÉT acceptent les conditions de travail difficiles et ne se plaignent pas (Preibisch et Binford, 2007; Preibisch, 2010; McLaughlin et Hennebry, 2012).

Les consulats peuvent se retrouver en conflits d'intérêts : en protégeant leurs ressortissants des mauvaises conditions de travail, ils peuvent perdre des placements dans une ferme au profit d'une nation concurrente (Preibisch, 2007; Verma, 2007 cité dans Preibisch, 2010). En outre, si un pays décide de ne pas fournir un employeur en raison de mauvaises relations de travail, d'autres pays n'hésiteront pas à offrir leurs travailleurs (Preibisch et Binford, 2007).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs producteurs choisissent le pays d'origine de leurs travailleurs. Certains prennent leur décision en fonction du succès obtenu par leurs voisins avec une main-d'œuvre spécifique (Preibisch et Binford, 2007). Ces producteurs ajoutent qu'ils n'ont pas tendance à changer de pays fournisseurs, compte tenu des coûts de recrutement et de formation pour chaque travailleur (Preibisch et Binford, 2007). À cet effet, des producteurs affirment que la nationalité d'un travailleur a des impacts sur son efficacité à effectuer certaines tâches. Par exemple, les Mexicains sont plus adaptés à l'agriculture en raison de leur plus petite taille, ce qui facilite la récolte des légumes qui sont en surface de la terre, alors que les travailleurs des Caraïbes, qui sont plus grands, sont considérés comme plus adaptés à la cueillette de fruits dans les arbres (Preibisch et Binford, 2007; Hennebry, 2012). D'autres recherches, menées auprès de TÉT mexicains, indiquent que les employeurs aiment mieux l'attitude et l'obéissance des travailleurs mexicains (Binford, 2002).

Des auteurs remarquent une baisse du nombre d'embauches des TÉT des Caraïbes (Preibisch et Binford, 2007). D'après certains d'entre eux, cette diminution est attribuée à la baisse de la cueillette et de la production de pommes, secteur dans lequel ces travailleurs étaient majoritairement embauchés (Preibisch et Binford, 2007). À l'inverse, ces mêmes auteurs observent une hausse du nombre d'embauches de travailleurs mexicains, possiblement associée à la hausse de la production en serre (Preibisch et Binford, 2007).

1.2.3 Conditions de vie des TÉT

Les conditions de vie des TÉT incluent tous les éléments qui façonnent leur séjour au Canada, tels que leur logement, leur circulation locale, leur intégration et les restrictions du permis de travail.

Les normes établies par FERME pour les logements des TÉT sont minimales selon bien des observateurs (Gayet, 2010). Par exemple, la norme d'un réfrigérateur pour six travailleurs semble insuffisante dans la mesure où les TÉT font leur épicerie uniquement une fois par semaine (Gayet, 2010). « La cohabitation permanente sans espace personnel suffisant peut ainsi conduire à des tensions entre les travailleurs et à une dégradation de leur qualité de vie commune. » (Gayet, 2010 p. 148). De plus, le fait que les TÉT habitent dans un logement fourni par l'employeur peut augmenter le contrôle exercé par celui-ci et brouiller la frontière entre les périodes de repos et celles de travail (Gesualdi-Fecteau, 2013). À cet effet, les travailleurs, notamment ceux du secteur de l'agriculture, ont tendance à vivre dans des milieux géographiquement isolés, ce qui augmente leurs difficultés d'intégration dans la communauté locale (Gesualdi-Fecteau, 2013; Hennebry, 2012).

Malgré le fait que l'accès à la résidence permanente soit difficile, voire presque impossible pour les TÉT peu qualifiés, il devrait tout de même y avoir des mécanismes d'intégration pour ces travailleurs qui reviennent année après année ou qui restent au Canada durant de longues périodes. Les difficultés d'intégration éprouvées par les TÉT sont en partie dues à leur contact limité avec la culture et les communautés canadiennes (Hennebry, 2012), et les principales causes sont les longues heures de travail et leur mobilité restreinte par le permis de travail (Hennebry, 2012).

Selon Hennebry (2012), l'analyse de l'expérience quotidienne d'inclusion et d'exclusion des TÉT devrait se faire à partir des facteurs structurels dictés par les programmes d'embauche des TÉT, notamment le cadre juridique de ces programmes et les paramètres qui définissent les permis de travail (Hennebry, 2012). L'auteure retient plusieurs indicateurs pour mesurer le niveau d'intégration des TÉT dans leur communauté d'accueil. D'abord, la connaissance

de la langue du pays d'accueil est parmi les plus importants des indicateurs d'intégration (Hennebry, 2012). Les risques et les obstacles liés à la santé et la sécurité au travail ainsi qu'à l'accès au système de soins de santé sont une autre manifestation de l'intégration (Hennebry, 2012). L'absence d'inclusion des collectivités canadiennes a un impact sur l'isolement social et le manque de sentiment d'appartenance des TÉT (Hennebry, 2012). Un des facteurs liés au sentiment d'isolement est le manque d'autonomie des TÉT concernant la nature restrictive du permis de travail, qui ne leur permet pas de choisir leur employeur ni d'obtenir des transferts d'employeur à leur discrétion (Hennebry, 2012; Nakache et Kinoshita, 2010; Elgersma, 2007). Toujours selon Hennebry, le Canada aurait des programmes d'embauche des TÉT exemplaires si tous ces indicateurs étaient comblés. Cependant, la nouvelle directive du gouvernement du Canada, à l'effet de réduire la durée maximale des contrats des TÉT à quatre années cumulées suivies d'une période d'inadmissibilité de quatre ans, nuit à tous les efforts des TÉT dans les communautés d'accueil (Nakache et Kinoshita, 2010).

Compte tenu de la présence croissante des TÉT, depuis les dernières années, des églises, des organisations non gouvernementales, des conseils municipaux ainsi que des fournisseurs de services ont initié des projets et des activités afin de soutenir l'intégration des TÉT dans les communautés d'accueil (Hennebry, 2012).

En ce qui concerne les restrictions du permis de travail, elles ont pour effet de réduire la mobilité des TÉT. Ces derniers sont assignés à un employeur et à un poste pour la durée totale de leur permis de travail et logent habituellement sur la propriété de leur employeur (Carpentier, 2011). Ces dispositions augmentent la vulnérabilité des TÉT en raison de leur dépendance à leur employeur (Carpentier, 2011; Handal et *al.*, 2011; Nakache et Kinoshita, 2010; Brem, 2006; Gayet, 2010; Hennebry et Preibisch, 2010). Cette dépendance du travailleur envers son employeur peut même influencer le droit de ce travailleur d'être au Canada (Gayet, 2010). En d'autres termes, une rupture du contrat de travail, donc du lien d'emploi, signifie également la perte du lieu d'hébergement du TÉT (Carpentier, 2011). Le statut hiérarchique d'employeur et de propriétaire de logement renforce leur pouvoir

auprès des TÉT (McLaughlin et Hennebry, 2012). Ce pouvoir se traduit aussi par la présence constante des employeurs : certains surveillent les allées et venues de leurs travailleurs avec des caméras de sécurité, restreignent le droit d'avoir des visiteurs et imposent des couvre-feux (McLaughlin et Hennebry, 2012; Basok, 2007). Ces restrictions ont pour effet d'augmenter les difficultés d'intégration de ces travailleurs (Charon et Lamarche, 2009).

1.2.4 Conditions de travail des TÉT

Les conditions de travail des TÉT s'articulent notamment autour de la rémunération, de la formation, des horaires de travail, de la santé et la sécurité au travail et de la réembauche des TÉT.

La rémunération des TÉT doit être au taux horaire, au moins égal ou supérieur aux taux minimaux déterminés par le MICC en collaboration avec RHDCC pour différents secteurs de production (RHDCC, 2013; CIC, 2013). Les salaires des TÉT sont calculés selon le taux le plus élevé entre le salaire minimum de la province, le salaire établi par le MICC en collaboration avec RHDCC et le salaire que paie l'employeur pour ses travailleurs canadiens pour le même type d'emploi (Basok, 2007). De plus, les travailleurs agricoles sont exclus d'une partie de l'application de la Loi sur les normes du travail⁶, c'est-à-dire que la semaine normale de travail de quarante heures par semaine ne s'applique pas à ces derniers (Carpentier, 2011). En d'autres termes, après quarante heures de travail, ces travailleurs agricoles sont encore payés au salaire régulier. Il n'y a donc pas de majoration pour les heures supplémentaires. Une autre disposition particulière aux travailleurs agricoles concerne le jour de repos hebdomadaire. D'après la Loi sur les normes du travail⁷, un salarié a droit à un jour de repos hebdomadaire d'une durée minimale de 32 heures consécutives, mais pour le travailleur agricole, ce jour peut être reporté à la semaine suivante si le travailleur y consent (Carpentier, 2011).

⁶ Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1, art. 54 (5) et (7).

⁷ Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1, art. 78.

Les migrants issus des programmes de TÉT ne sont pas admissibles aux développements des compétences ou à la formation financée par les organismes de services aux migrants lors de leur séjour au Canada (Hennebry et Preibisch, 2010). La seule formation à laquelle les TÉT ont droit est l'initiation à la tâche donnée par leur employeur, qui implique un investissement des employeurs. Par exemple, dans le secteur de l'horticulture, le montant moyen investi à l'entraînement à la tâche est estimé à 1 700 \$ par TÉT (Horticompétences, 2011).

Selon des entrevues effectuées avec des TÉT, la médiane des horaires de travail hebdomadaire d'un TÉT en milieu agricole est de 63 heures par semaine (Binford, 2002). Aussi, d'après certains auteurs, plusieurs TÉT ne bénéficient pas de suffisamment de périodes de repos au cours d'une journée de travail ou d'une semaine de travail (International Labour Organization, cité dans Handal et *al.*, 2011).

Plusieurs facteurs peuvent affecter la santé des TÉT : l'accès aux soins de santé et aux services sociaux, les barrières linguistiques, la séparation avec leur famille et les types de logement que nous avons vus précédemment (McLaughlin, 2009). Les TÉT agricoles œuvrent dans un secteur où les conditions de santé et de sécurité au travail sont difficiles (Amar et *al.*, 2009). Au quotidien, ils sont exposés à des produits chimiques (engrais et pesticides), à de longues journées de travail, à un climat variable, à un rythme de travail imposé, à de mauvaises postures et au soulèvement de charges (Amar et *al.*, 2009). Par contre, si on compare le taux d'accident des TÉT à celui des travailleurs locaux, on remarque une disproportion importante; les TÉT ont beaucoup plus de blessures (McLaughlin, 2009). Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, notamment le niveau d'éducation, la compréhension de la langue et leur accès à l'information et aux équipements protecteurs (McLaughlin, 2009).

Les problèmes de santé les plus fréquents sur le plan physique chez les TÉT agricoles sont les troubles musculo-squelettiques, les troubles respiratoires, les problèmes cutanés et digestifs, l'hypertension (maux de tête, insomnie, etc.) ainsi que des malaises généraux. Les longues heures de travail, le peu de pauses et les mouvements répétitifs peuvent contribuer

au développement des troubles musculo-squelettiques (McLaughlin, 2009). Sur le plan psychologique, d'autres problèmes, liés à la séparation de leur famille, au manque de soutien au Canada, au manque de contrôle de leur milieu de vie et aux tensions au foyer, se manifestent par de la dépression, de l'angoisse, de l'anxiété ou de la toxicomanie (Amar et *al.*, 2009; McLaughlin, 2009). Tous ces problèmes nuisent autant à leur bien-être qu'à leur productivité (Amar et *al.*, 2009; McLaughlin, 2009).

Une des caractéristiques des TÉT est qu'ils ont un haut niveau de tolérance aux douleurs. Ils retardent donc la consultation du médecin. Quelques obstacles freinent l'accès des TÉT aux soins de santé (McLaughlin, 2009). D'abord, les TÉT sont réticents à informer leur employeur lorsqu'ils sont blessés ou malades, parce qu'ils ont peur de perdre leur emploi. Ils tolèrent donc longtemps la douleur avant de demander à consulter un médecin (Amar et *al.*, 2009). L'accès au transport constitue lui aussi un obstacle. En effet, le fait de dépendre de l'employeur pour se rendre à la clinique ou à l'hôpital nuit aussi à la consultation (McLaughlin, 2009). En plus, ces TÉT sont au Canada pour gagner de l'argent, donc pour eux, une journée non travaillée représente des pertes financières (Amar et *al.*, 2009).

Les employeurs non plus ne réagissent pas rapidement lorsqu'un TÉT se plaint d'une douleur (Amar et *al.*, 2009). Leur première réaction est de varier ses tâches, et si cela ne fonctionne pas, alors ils arrêtent le travailleur pendant une courte période et tentent de le guérir avec les ressources dont ils disposent (Amar et *al.*, 2009). Ce n'est qu'en dernier recours qu'ils consultent un médecin. D'autres employeurs vont tout simplement mettre fin au contrat de travail (Amar et *al.*, 2009). À cet effet, le PTAS inclut plusieurs clauses en ce qui concerne la santé des TÉT, notamment la clause selon laquelle les employeurs sont responsables de l'application de la couverture de santé, conformément aux règlements provinciaux, qui oblige les employeurs à organiser le transport pour les TÉT qui ont besoin de soins médicaux et à veiller à ce qu'ils disposent d'une compensation en cas d'accident au travail (McLaughlin, 2009).

Certaines recommandations ont été émises pour permettre aux TÉT de bénéficier des services de santé (Amar et *al.*, 2009). Les employeurs devraient diminuer les heures de travail des TÉT, fournir des trousseaux de premiers soins et leur donner une formation sur l'utilisation de ces trousseaux. Les autres recommandations concernent plus les services de santé, notamment des horaires adaptés aux TÉT ainsi qu'un service offert en espagnol. Le gouvernement fédéral devrait réglementer certaines procédures quant à la traduction de documents essentiels (Verduzco et Lozano, 2003). Tous les documents qui sont distribués aux TÉT ainsi que toutes les affiches sur les lieux de travail devraient être traduits en espagnol, de manière à assurer une compréhension des règlements de santé et sécurité au travail.

Ces conditions de travail justes et raisonnables, qui respectent la santé, la sécurité et l'intégrité physique des TÉT, sont compromises par les règles régissant le permis de travail (Carpentier, 2011). Compte tenu de leur dépendance par rapport à leur employeur, les TÉT sont prêts à accepter toutes sortes de conditions pour terminer leur contrat et être réembauchés l'année suivante, et ce, dans le but d'assurer les transferts d'argent à leur famille (Carpentier, 2011; Gayet, 2010).

Si un travailleur veut changer d'employeur pour une quelconque raison, il doit obtenir un nouveau permis de travail (Carpentier, 2011). La période d'attente entre ces permis de travail place le TÉT dans une situation financière précaire, car il se retrouve sans emploi et sans logement (Carpentier, 2011). Il est donc très rare qu'un TÉT démissionne. Pourtant, « la liberté de démissionner est fondamentale. Elle marque la différence entre l'esclavage et la conception contemporaine du contrat de travail. » (Fabien, 2006 p. 91)

Vu les conditions dans lesquelles les TÉT sont contraints de travailler, certains employeurs exploitent leur main-d'œuvre étrangère pour obtenir un meilleur rendement (Binford, 2002). D'autres menacent leurs employés d'expatriation, ce qui signifie qu'ils risquent d'être dorénavant exclus du programme (Chaudry et *al.*, 2009). Pour ces raisons, la majorité des TÉT sont peu enclins à porter plainte concernant leurs conditions de travail ou à refuser une tâche dangereuse (Chaudry et *al.*, 2009).

En principe, le rapatriement des TÉT peut s'effectuer à la demande de l'une ou l'autre des parties, pour des raisons de santé ou d'inadaptation au travail. Mais dans les faits, c'est plus souvent l'employeur qui en fait la requête. Celle-ci est seulement évaluée par l'employeur et l'agence de recrutement des TÉT; une situation qui fait douter des auteurs comme Gayet (2010) sur le caractère équitable du rapatriement. Selon cet auteur, l'absence de disposition contractuelle concernant le rapatriement renforce l'aspect arbitraire du renvoi, donc des réelles motivations inavouées du rapatriement, telles que la productivité des TÉT jugée insuffisante par les employeurs, l'incompatibilité sociale avec les autres travailleurs ou les comportements du TÉT, par exemple la revendication du respect des clauses inscrites dans le contrat de travail.

Des auteurs déplorent un manque de mécanismes de protection des droits des TÉT au Canada (Nakache et Kinoshita, 2010). Le recours en place pour faire respecter les normes au travail est basé sur des plaintes, mais selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), il y aurait une sous-représentation du nombre de plaintes adressées à la CDPDJ en raison de la vulnérabilité des TÉT (Carpentier, 2011; Nakache et Kinoshita, 2010). De façon générale, l'absence de compétences linguistiques des TÉT, l'ignorance de leurs droits, du système et des procédures de protection ainsi que par la peur d'être expulsés du Canada contribueraient à freiner le nombre de plaintes qu'ils peuvent adresser aux diverses commissions de protection (CERIS, 2010). Par contre, depuis 2008 la Commission des normes du travail a mis en place un programme d'intervention, dont le but est de visiter les fermes embauchant des TÉT afin d'encourager les employeurs à respecter la loi sur les normes du travail et de soutenir les employés qui souhaitent signifier aux autorités des pratiques inacceptables.

En raison des problèmes de protection des droits des TÉT, le Canada devrait délivrer des permis de travail par province, pour éviter autant que possible de brimer leurs droits (Carpentier, 2010; Chambre des communes, 2009). Cette disposition aurait comme effets de réduire les abus des employeurs en octroyant la liberté aux TÉT de changer d'employeur si les conditions de travail s'avéraient abusives, et donc, de promouvoir le respect des droits

des TÉT car présentement, les TÉT ne bénéficient pas de cette liberté (Carpentier, 2011). Un autre auteur propose de garantir la libre circulation aux TÉT et d'appliquer le concept de « travail non libre »⁸, ce qui permettrait aux TÉT de changer d'employeur, mais pas de secteur d'activité. De plus, les TÉT n'auraient pas la liberté de refuser un emploi lorsqu'il y a de la demande (Piché, 2012).

À cet effet, depuis les dernières années, les syndicats s'impliquent activement dans la défense des droits des TÉT. Cette implication dénote un changement d'attitude des syndicats, puisqu'avant, ils s'opposaient à l'embauche des TÉT (Abella, 2006).

1.3 Contradictions entre la politique d'immigration temporaire des travailleurs et la pénurie chronique de la main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive

Comme nous l'avons vu précédemment, le Canada et plus précisément le Québec confirment la présence d'une pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs saisonniers ainsi que dans l'industrie agroalimentaire (Olar, 2009). D'ailleurs, cette pénurie de main-d'œuvre risque de prendre de l'ampleur puisque le vieillissement de la population s'aggrave d'année en année (CSMOTA, 2010; Horticompetences, 2011). Cette pénurie risque de perdurer encore quelques années compte tenu de la situation démographique. D'après une étude réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), une augmentation du fardeau démographique est anticipée d'ici 2026, une conséquence du passage de la majorité de la génération du *baby-boom* à la retraite (André et al., 2009). Selon les chercheurs de l'ISQ, les personnes âgées de moins de 20 ans et celles âgées de plus de 65 ans constitueront, en

⁸ Le « travail non libre » réfère aux contraintes imposées par le permis de travail canadien qui limitent le TÉT à un employeur, une profession, un lieu d'hébergement, une durée et certaines conditions de travail précises. Lorsque le lien d'emploi est rompu entre un employeur et un TÉT, le TÉT doit retourner dans son pays sans délai. Les TÉT n'ont pas le droit de circuler librement sur le marché du travail, leur contrat les lie à l'employeur qui a fait la demande permis de travail. (Fudge et MacPhail, 2009).

2026, 80 % de la courbe démographie, un fardeau pour le 20 % de la population considérée active sur le plan économique (André et *al.*, 2009). Cependant, les gouvernements du Canada et du Québec ont choisi une solution temporaire, soit l'embauche des TÉT, pour répondre à la pénurie permanente de travailleurs, ou du moins à long terme.

Les critères pour entrer au Canada varient en fonction des catégories d'immigrants. Par contre, tous les résidents temporaires doivent « quitter le Canada à la fin de la période de séjour autorisée » (*Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés*, art. 183 (1) a). D'après Carpentier (2010), le système d'immigration comporte deux vitesses en ce qui concerne l'accès à la résidence permanente, selon la compétence du travailleur qui en fait la demande. D'ailleurs, il existe une relation statistiquement significative, positive et cohérente entre les droits accordés aux TÉT et leur niveau de compétences (Ruhs, 2011).

D'un côté, les TÉT peu qualifiés n'ont pas accès à la résidence permanente au Canada et sont tenus de retourner dans leur pays d'origine à la fin de leur contrat (Nakache et Kinoshita, 2010). Cependant, toutes les provinces du Canada, sauf le Québec et le territoire du Yukon, ont un programme de nomination des candidats (Nakache et Kinoshita, 2010; Fudge et MacPhail, 2009). Ce programme négocié avec le gouvernement fédéral permet aux provinces de désigner des immigrants potentiels en fonction des besoins économiques et de travail (Nakache et Kinoshita, 2010). Chaque province possède ses critères d'admissibilité, par exemple le niveau d'éducation et la connaissance de la langue officielle, et ce sont les employeurs qui nomment le TÉT pour qu'il obtienne un statut permanent au Canada (Fudge et MacPhail, 2009). L'objectif de ce programme est de répondre aux besoins spécifiques des provinces (Nakache et Kinoshita, 2010). Ce programme semble à première vue intéressant, mais certains risques importants doivent être soulignés. La loyauté du TÉT envers son employeur est conditionnée par le système de nomination des embauches qui consiste à permettre à un employeur de réembaucher les années suivantes un même TÉT, dont il est satisfait du travail, voir même soutenir sa candidature pour obtenir sa résidence permanente. Ce système a pour effet de rendre plus « docile » le TÉT, de taire ses plaintes pour mauvais traitements qu'il pourrait formuler contre son employeur.

De l'autre côté, les travailleurs qualifiés sont les bienvenus pour devenir résidents permanents au Canada. Cette différence de traitement provient du désir du gouvernement fédéral d'inciter des travailleurs étrangers qualifiés à s'établir sur une base permanente (Fudge et MacPhail, 2009). Pourtant, parmi les critères d'admissibilité à la résidence permanente, l'expérience de travail est un critère auquel répondent incontestablement les TÉT, et malgré cela, ils ne sont pas éligibles à la résidence permanente (Fudge et MacPhail, 2009).

1.3.1 Critères d'admission des TÉT peu qualifiés comme résidents permanents

Le Québec devrait admettre les travailleurs peu qualifiés comme résidents permanents, puisque la pénurie de main-d'œuvre concerne particulièrement cette catégorie d'emploi. À cet effet, une étude de Hennebry, Preibisch et McLaughlin (2010) démontre que 60 % des 444 TÉT interrogés (Mexicains et Jamaïcains) aimeraient obtenir leur résidence permanente au Canada (cités dans Hennebry, 2010). D'après Hennebry et Preibisch (2010), les restrictions à la résidence incitent certains TÉT à opter pour l'immigration irrégulière. Pour cette raison, certains auteurs croient que tous les TÉT devraient avoir le droit de faire une demande de résidence permanente et d'amener leur famille (Ruhs et Chang, 2004).

Une autre raison pour admettre les TÉT peu qualifiés comme résidents permanents au Canada provient de leur dévouement au travail, une caractéristique très appréciée des employeurs canadiens (Charon et Lamarche, 2009). D'après les employeurs du secteur de la transformation alimentaire, cette main-d'œuvre correspond au profil recherché en raison de sa compétence, sa motivation et son assiduité (Charon et Lamarche, 2009). Ces travailleurs disposent d'un taux de rétention qui frôle les 100 % sur une période de deux ans, ce qui réduit considérablement le taux de roulement de ces entreprises, donc les coûts de formation des employés (Charon et Lamarche, 2009). De plus, le taux d'absentéisme de ces TÉT est presque nul (Charon et Lamarche, 2009).

Plusieurs qualités sont appréciées chez les TÉT par les employeurs. Ces travailleurs sont reconnus pour être travailleurs; comme il a été mentionné précédemment, la médiane des

heures travaillées au cours d'une semaine est de soixante-trois heures (Binford, 2002). Toujours selon la même enquête, la médiane des sommes transférées à leur famille, entre les années 1999 et 2001, est de 4 901 \$ par année, basée sur une moyenne de contrats de cinq mois (Binford, 2002).

D'autres critères devraient contribuer au renversement de cette règle d'accès à la résidence permanente des TÉT, notamment celui de l'âge des TÉT. Les TÉT sont plus jeunes que l'ensemble de la population active du Canada : leur moyenne d'âge est de trente-cinq ans, alors que la moyenne d'âge des Canadiens se situe entre quarante et quarante-trois ans (Thomas, 2010). Un critère qui s'impose dans un pays où la population active est vieillissante.

En résumé, le Québec est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre dans tous les secteurs saisonniers, et plus particulièrement dans les secteurs agroalimentaires. La solution adoptée par le Canada pour maîtriser cette situation est d'embaucher des TÉT, une solution temporaire, mais qui devrait être reconsidérée. Une solution à plus long terme semblerait plus adaptée aux réels problèmes vécus par le Québec, comme la résidence permanente des travailleurs peu qualifiés ou l'amélioration de certains éléments tels que les conditions de travail de certaines entreprises ou les pratiques du gouvernement concernant leur appui aux travailleurs saisonniers.

1.4 Questions de recherche

Bien des études ont abordé la situation des TÉT, dénonçant leurs conditions de travail, de santé et de sécurité, les pressions exercées à leur égard pour obtenir de meilleurs rendements et la quasi impossibilité de porter plainte sans en subir les conséquences lors de la réembauche l'année suivante. Cette littérature témoigne des efforts pour protéger les TÉT et tout le marché de l'emploi dans les secteurs saisonniers. Néanmoins, rares sont les études qui se sont intéressées aux motivations des employeurs pour embaucher des TÉT. Pourtant, l'embauche des TÉT semble être la solution de l'heure pour surmonter la pénurie

de main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive⁹. Ces constats nous amènent à formuler différentes questions de recherche :

- 1) Quelles sont les diverses stratégies identifiées par les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière (agriculture, horticulture, aménagement paysager, transformation alimentaire et service de lessive) pouvant contribuer à résoudre le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans ces secteurs?
- 2) Pourquoi l'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) est un choix stratégique pour les entreprises québécoises de ces secteurs?
- 3) Quelles sont les évaluations coûts-bénéfices faites par les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière de cette stratégie, soit l'embauche des TÉT ?
- 4) Et finalement, quels sont les apprentissages (valeur ajoutée) découlant de ce choix stratégique comme forme de résilience organisationnelle ?

Soulignons que la pénurie de main-d'œuvre est un sujet d'actualité économique dans bien des pays dont la main-d'œuvre est vieillissante comme au Canada. Un sujet a fait la manchette au cours des mois de mars et d'avril 2013 : les produits financiers RBC du Canada ont remplacé 45 travailleurs locaux – des commis aux transactions et à l'analyse financière – par des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) originaires de l'Inde (Couture, 2013; Croteau, 2013). Ce geste, dénoncé par les syndicats, a remis en question tout le processus d'embauche des TÉT, dont les méthodes d'élaboration des avis de main-d'œuvre temporaires et d'analyse de la pénurie de main-d'œuvre au Canada. À la suite de cet événement, le gouvernement canadien a procédé à une réforme des programmes d'embauche des travailleurs étrangers temporaires peu qualifiés, afin de s'assurer que ceux-ci soient bien recentrés sur l'objectif initial, soit l'embauche temporaire (Croteau, 2013).

⁹ Le secteur des services de lessives connaît des périodes d'achalandage qui suivent celles du secteur du tourisme, donc pour cette raison ce secteur est inclus dans celui des secteurs saisonniers.

Une telle manœuvre de la part d'une institution bancaire a provoqué un large débat, à savoir si les TÉT comblent une pénurie de main-d'œuvre ou s'ils viennent plutôt réduire les coûts des employeurs par une rémunération jusqu'à 15 % moins élevée que les travailleurs locaux (Krol, 2013). Ce débat s'inscrit en partie dans les analyses que nous avons menées dans le cadre de ce mémoire.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Le modèle d'analyse retenu pour ce mémoire de maîtrise est basé sur le concept de la résilience organisationnelle. Ce chapitre présente le cheminement théorique de ce mémoire et comporte une adaptation du concept original de la résilience emprunté aux sciences physiques et psychologiques. D'abord, nous présenterons l'origine du concept de la résilience et ensuite, son application au domaine de la gestion, la résilience organisationnelle. En troisième lieu, nous présenterons des exemples d'application de la résilience organisationnelle recensés dans la littérature en gestion, et finalement, nous présenterons notre modèle de la résilience organisationnelle adapté aux petites entreprises qui embauchent les travailleurs étrangers temporaires (TÉT), une adaptation comprenant sept dimensions : les événements latents et accélérateurs, les menaces subies par les organisations, l'analyse des solutions, la valeur de l'erreur, la capacité d'anticipation et l'évaluation de l'efficacité.

2.1 Origine du concept de résilience

Le concept de résilience organisationnelle a été emprunté à diverses disciplines tant en sciences pures et en sciences naturelles qu'en sciences humaines. À l'origine, le terme de la résilience provenait du domaine de la science physique. Ce terme désigne l'inertie d'un matériel, sa résistance aux chocs, comme la résistance du métal aux variations thermiques. Ensuite, la psychologie a emprunté ce concept pour définir les capacités individuelles de réactions. D'après Boris Cyrulnik (2002), psychiatre et psychanalyste, la résilience a un aspect adaptatif et évolutif du moi et s'apparente à un mécanisme de défense. La résilience d'un individu se définit comme « la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui

comporte normalement le risque grave d'une issue négative » (Vanistendael, 1998, cité par Boris Cyrulnik, 2002).

En écologie, la résilience est « la capacité d'un système [écologique] à absorber les chocs tout en enrichissant ses propriétés internes par apprentissage et auto-organisation, et donc à se préparer à affronter de nouvelles crises plus violentes » (Gunderson et Holling, 2001, cités par Rochet, 2008). D'après ces auteurs, la résilience des écosystèmes comporte quatre cycles d'évolution des systèmes adaptatifs, et ces cycles comportent quatre phases : 1) la croissance et la conquête; 2) la consolidation bureaucratique; 3) la destruction créatrice des interdépendances des systèmes et des grandes vulnérabilités aux chocs externes; 4) la réorganisation où se créent de nouveaux organismes. Cette dernière phase nous ramène à la première phase, la croissance et la conquête; un cycle qui a été repris par les disciplines de la gestion.

En gestion, la résilience fait référence, comme nous l'avons mentionné précédemment, à la capacité d'une entreprise à se relever après une perturbation ou un choc et à développer de nouvelles capacités propres à son organisation. Karl Weick (1993), un des auteurs de l'application de la résilience organisationnelle à la gestion, a fait une étude sur un drame qui s'est produit en 1949. Suite à son analyse des discours issus des témoins de la scène, des archives et des modèles mathématiques, il nomme quatre sources de résilience : 1) l'improvisation et le bricolage, près du concept de la créativité; 2) le système de rôle virtuel s'appuyant sur la construction sociale utilisée pour reconnaître les commandes et faciliter la coordination; 3) l'attitude de sagesse qui repose sur l'équilibre entre l'ignorance et la connaissance et qui permet de grandir en soulevant des questions et des incertitudes ; 4) l'interaction basée sur l'intersubjectivité de l'interprétation entre deux communicants, de façon à développer un lien respectueux. En bref, le concept de la résilience organisationnelle proposé par Weick (1993) suggère des actions pour réagir face à un événement perturbant.

2.2 Adaptation du concept de la résilience à la gestion

D'après plusieurs auteurs, la résilience organisationnelle est une nécessité fondamentale en situation de crise (Rochet et *al.*, 2008; Konninkx et Teneau, 2010; Dents et Bailli, 2005; Rivest, 2011; Hébert, 2009; Bégin et Chabaud, 2010; Weick, 1993). Par ailleurs, la manière de rebondir ou de se reconstruire en contexte de crise varie d'une entreprise à l'autre et dépend du type d'événements qui la provoquent.

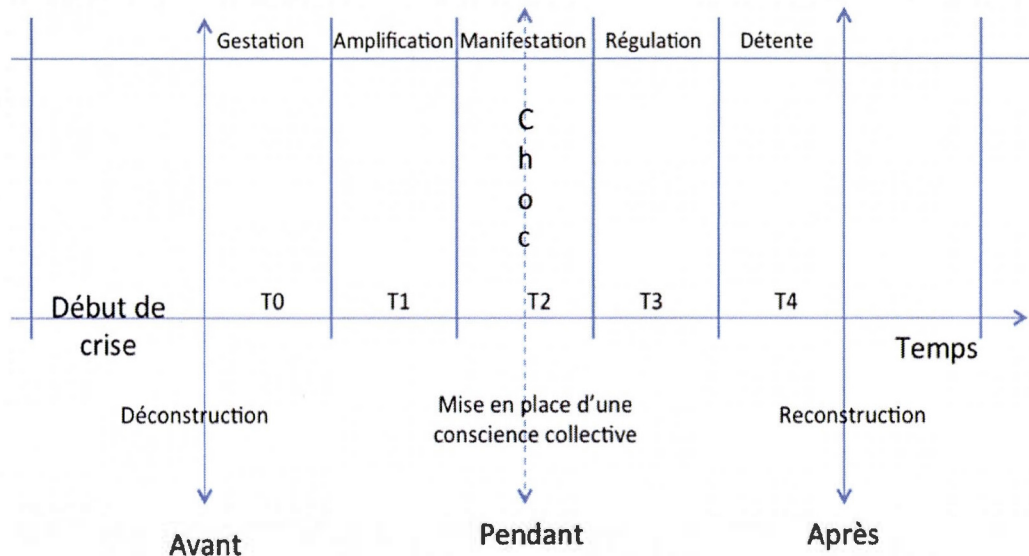
Il existe plusieurs dimensions de la résilience organisationnelle, dont nous avons retenu certaines conceptions. Selon Coutu (2002), les organisations résilientes se distinguent par trois caractéristiques. D'abord, les entreprises résilientes font preuve de réalisme par rapport à la situation vécue et analysent les faits sans les banaliser ni les exagérer. Ensuite, elles sont en quête de sens, pour donner aux événements rencontrés leur juste valeur dans la perturbation de l'organisation. Et finalement, elles sont inventives pour trouver des solutions. De leur côté, Dentz et Bailli (2005) retiennent quatre principes pour catégoriser les organisations résilientes. Contrairement à la conception de Coutu (2002), cette catégorisation repose, au départ, sur l'identité de l'entreprise, sur sa capacité de se construire une histoire à travers le temps et d'exister dans un collectif. Tout comme Coutu (2002), Dentz et Bailli (2005) identifient la créativité de l'entreprise comme le levier de dépassement et de transformation. Ces deux derniers auteurs identifient également les entreprises résilientes comme celles qui entretiennent un réservoir de ressources qui peuvent être mises à contribution pour surmonter les situations imprévues. Finalement, Dentz et Bailli (2005) considèrent que le potentiel de résilience des entreprises réside dans la capacité de ces dernières à transformer l'erreur de gestion en apprentissage, ce qu'ils nomment la valeur de l'erreur.

Selon Rochet et *al.* (2008), bien qu'elles reconnaissent les dimensions nommées par les auteurs précédents, les organisations publiques se transforment sous l'influence d'une crise. Dans le même ordre d'idées que Dentz et Bailli (2005), Rochet et *al.* (2008) ont identifié quatre étapes de transformation, à partir de quatre applications de la résilience organisationnelle aux entreprises publiques. La première étape est d'utiliser le moment de

la crise comme un élément déclencheur de la transformation organisationnelle. La seconde étape consiste à soutenir le développement d'un nouveau modèle stratégique. La troisième étape sert à définir des moyens pour atteindre les objectifs de cette stratégie, et finalement, au cours de la quatrième étape, l'entreprise résiliente doit savoir tirer parti d'un apprentissage. Selon Hébert (2009), pour savoir rebondir face à une crise ou un environnement instable, il est essentiel que l'entreprise se montre vigilante à son environnement d'affaires, qu'elle puisse absorber les chocs et qu'elle sache se transformer, innover et collaborer. Dans le même sens, Bégin et Chabaud (2010) résument une organisation résiliente à trois capacités : 1) l'absorption; 2) le renouvellement et 3) l'appropriation.

Enfin, Koninckx et Teneau (2010) définissent la résilience organisationnelle à partir de l'identité, à savoir une combinaison entre les individus et leurs interactions. Cette identité fondamentale aux organisations permet une construction de sens autant pour les individus qui la composent que pour l'organisation elle-même. Les conditions de mise en place de la résilience organisationnelle varient selon le niveau de perturbation de l'événement et l'ampleur de la crise. La crise comporte trois phases : 1) avant la manifestation de la crise, un événement se produit (déconstruction); 2) pendant la crise, la turbulence (mise en place d'une conscience collective); 3) après la crise, la transformation (reconstruction). À travers ces différentes phases de la crise, l'organisation doit apprendre à être flexible et à adapter sa structure et ses processus.

Figure 2.1 Modèle d'analyse de Koninckx et Teneau : Le cycle de vie de la crise¹⁰



Ce modèle d'analyse, divisé en trois sections – avant, pendant et après l'événement – s'apparente aux informations recueillies en séquences pour ce mémoire. D'abord, l'*Avant* fait référence à l'embauche antérieure des travailleurs locaux, le *Pendant* est associé à l'analyse de la pénurie de main-d'œuvre et l'*Après*, à l'implantation de nouvelles solutions, telles que l'embauche de TÉT, pour remédier à cette pénurie de main-d'oeuvre dans les secteurs saisonniers.

Si le concept de la résilience organisationnelle a été largement enseigné dans diverses disciplines, son illustration par l'analyse de cas est moins fréquente.

¹⁰ Koninck, G. et G. Teneau, 2010. *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*. De Boek, p. 70, 295 pages.

2.3 Applications du concept de résilience organisationnelle

L'étude réalisée par Bégin et Chabaud (2010) est une application du concept de la résilience organisationnelle à une entreprise familiale ayant subi plusieurs chocs compromettant son identité première. L'entreprise choisie a été fondée en 1826 et a connu trois événements critiques au cours des générations, ayant entraîné des transformations majeures. Ces auteurs retiennent les trois capacités nommées par Koninckx et Teneau (2010) : 1) la capacité d'absorption qui permet à l'entreprise de ne pas s'écrouler face à un événement imprévu ou à un choc; 2) la capacité de renouvellement qui permet à l'organisation de se recréer, de trouver de nouvelles solutions; 3) la capacité d'appropriation qui mène les organisations à tirer des leçons des événements surmontés. Ces trois dimensions ont permis d'analyser la capacité de résilience de cette entreprise familiale.

D'autres études ont appliqué de façon moins fidèle le concept de la résilience organisationnelle. L'étude de Bloch, Kachaner et Mignon (2012) tente de comparer la résilience organisationnelle des entreprises familiales à celle des entreprises non familiales. Les entreprises (n=52) retenues pour leur étude comparative sont des organisations ayant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros par année et sont cotées en bourse. Parmi les 52 organisations retenues, 27 sont des entreprises familiales, provenant de 10 secteurs d'activités (automobile, bâtiment, agroalimentaire, pharmacie, transport, édition presse, distribution, services informatiques, hôtellerie et travaux publics). La comparaison de la résilience organisationnelle de ces entreprises est basée sur des variables telles que la fidélité, la frugalité et l'ambidextrie de l'entreprise, des variables inexistantes dans le concept original de la résilience organisationnelle.

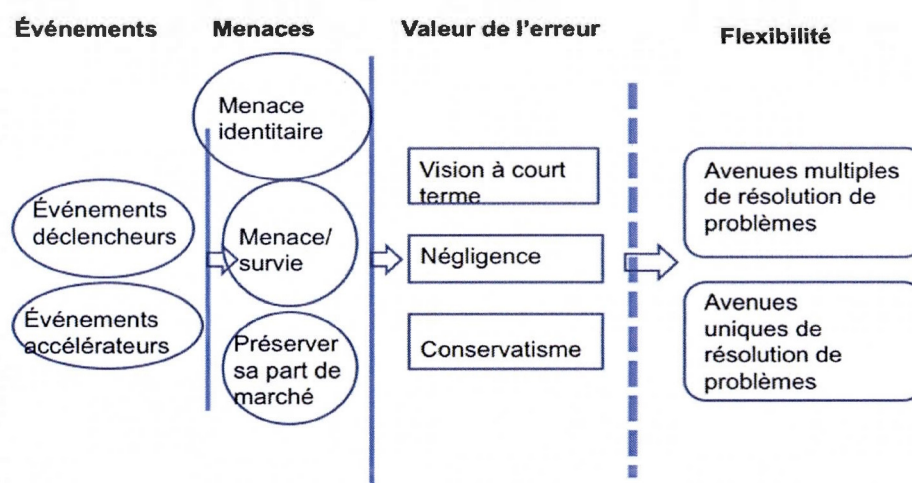
2.4 Adaptation du cadre conceptuel de la résilience organisationnelle

Le cadre d'analyse retenu pour ce mémoire est une adaptation du modèle de Gravel et *al.* (2012) : « Interaction entre la gestion des ressources humaines et la SST, l'enseignement aux futurs gestionnaires ». Le modèle d'analyse proposé par Gravel et *al.* (2012) a été appliqué à

plusieurs entreprises qui ont connu des problèmes de santé et sécurité au travail ayant un effet sur la gestion des ressources humaines ou l'inverse. Cette étude a emprunté son modèle d'analyse à Koninckx et Teneau (2010) ainsi qu'à Dentz et Bailli (2005) qui, eux, n'abordent pas les dimensions de Bloch et *al.* (2012), soit la fidélité, la frugalité et l'ambidextrie.

Figure 2.2 Cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux petites entreprises qui embauchent des travailleurs étrangers temporaires¹¹

Cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux situations d'interaction entre la santé et la sécurité au travail et la gestion des ressources humaines



Nous avons opté pour une adaptation du modèle de la résilience organisationnelle qui tient compte des événements perturbateurs internes et externes à l'organisation comme le proposent Dentz et Balli (2005). Le premier élément identifié est l'événement ayant déclenché le mouvement d'ajustement. Le deuxième élément d'importance est la menace de survie de l'entreprise qui peut affecter sa production, réduire sa part de marché ou nuire

¹¹ Gravel, Sylvie, Monique Lortie, Henriette Bilodeau et Jessica Dubé. 2012. « Interaction entre la gestion des ressources humaines et la SST, l'enseignement aux futurs gestionnaires ». Études et recherches, IRSST, rapport R-730, p. 31, 44 pages.

à sa réputation. Pour surmonter cette menace, l'entreprise met en place une stratégie de résolution de problèmes, unique ou multiple. Le troisième élément de cette adaptation au modèle de la résilience organisationnelle est la créativité dans les avenues possibles pour la résolution de problème. Cette créativité se traduit par la mise en œuvre de solutions originales et inhabituelles qui permettent à l'organisation de se transformer et de s'adapter aux événements perturbateurs. Puis, la capacité de résilience de l'entreprise sera mesurée par la valeur de l'erreur, c'est-à-dire le potentiel d'apprentissage découlant de l'expérience et des aspects positifs et négatifs de l'expérience. Finalement, nous ajoutons au modèle la capacité de l'organisation à anticiper les événements perturbateurs et à explorer des alternatives à cette stratégie de résilience, en tenant compte des critères d'efficacité de la solution choisie. La capacité d'anticipation se rapproche du principe de « potentialité » développé par Dentz et Bailli (2010), qu'ils définissent comme un « réservoir de possibilités » ou comme « une capacité d'accueil de l'avenir » afin « [...] d'explorer des pistes qui seraient inimaginables autrement ».

Pour appliquer à l'entreprise saisonnière le modèle de la résilience organisationnelle, nous avons remanié les diverses dimensions.

2.4.1 Événements latents et accélérateurs à la crise vécus par les entreprises saisonnières des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive

Dans le secteur saisonnier de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive, deux types d'événement peuvent se combiner et provoquer la crise : les événements latents et les événements accélérateurs.

Les événements latents sont des conditions propres à un secteur de production, à une région ou une époque qui font en sorte que les capacités originales de production des entreprises sont compromises d'année en année, qu'elles subissent un déclin lent et insidieux. Il peut s'agir d'un déclin des ressources naturelles ou premières, des ressources techniques ou financières ou des ressources humaines. Dans le cas des entreprises saisonnières, la disponibilité des ressources humaines est décriée par plusieurs entreprises.

Plusieurs facteurs ont contribué à la pénurie de main-d'œuvre, notamment le caractère pénible et saisonnier des emplois disponibles ainsi que la rémunération. La pénurie s'est construite au fil des ans, malgré les efforts pour renouveler cette main-d'œuvre.

L'événement accélérateur ou déclencheur se manifeste par une crise. Un événement accélérateur se définit comme une série de faits qui se produisent graduellement, de manière à ce que l'entreprise perçoive son apparition, alors que l'événement déclencheur est l'apparition soudaine d'un phénomène (Gravel et *al.*, 2012). La crise, elle, est un événement perturbateur qui déclenche un sentiment d'urgence, une déstabilisation des activités (Koninckx et Teneau, 2010) et cette crise peut être « un événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles » (Koninckx et Teneau, 2010). Ainsi, au cours de cette période de turbulence organisationnelle, plusieurs domaines au sein de l'entreprise peuvent être perturbés, tels que la communication de l'information, les comportements individuels, la direction ainsi que la répartition des pouvoirs, la structure de l'organisation et l'identité de l'organisation (culture organisationnelle) (Koninckx et Teneau, 2010). Par ailleurs, une signification doit être attribuée à ces événements, afin de mieux les gérer (Coutu, 2002). Rochet et *al.* (2008) qualifient ces crises ou événements de « *momentum* pour la transformation organisationnelle ».

Pour ce mémoire, l'événement accélérateur fait référence à l'intensification des effets ressentis de la pénurie de main-d'œuvre. Ces effets sont en partie dus à la croissance de certains des secteurs étudiés résultant de l'augmentation de la consommation nationale de fruits et de légumes (Brem, 2006) ainsi qu'au désintéressement de la main-d'œuvre locale pour ces emplois (Varvaressos, 2009; Abella, 2006; FERME, 2011).

2.4.2 Menaces subies par l'organisation

Les menaces vécues par l'organisation sont une partie intégrante de la crise; elles peuvent être de l'ordre de la survie, de la perte d'une part de marché ou de la perte identitaire (Koninckx et Teneau, 2010). Les menaces de survie se manifestent lorsque l'organisation

subit les pressions de son environnement pouvant la mener à sa fermeture. Les menaces de la perte d'une part de marché apparaissent au moment où l'organisation n'a pas d'autre choix que de réduire son chiffre d'affaires en raison, par exemple, de son incapacité à honorer son carnet de commandes. Puis, les menaces identitaires de l'organisation sont liées à la perte de son histoire, de ses valeurs et de sa vision. En d'autres mots, l'identité de l'organisation se construit dans le temps avec les expériences vécues et les valeurs. Lorsque cette identité se transcende au collectif, c'est ce qu'on nomme la culture de l'organisation (Dentz et Bailli, 2005). Une des caractéristiques de la menace est qu'elle amène une transition au sein de l'organisation (Koninckx et Teneau, 2010).

2.4.3 Valeur de l'erreur

La valeur de l'erreur est le principe le plus important de l'entreprise résiliente : c'est la capacité des entreprises à tirer parti de leurs erreurs. Selon Dentz et Bailli (2005), l'erreur est humaine, et toute activité impliquant des humains est éligible à l'erreur. Toutefois, l'erreur est souvent identifiée à la faute, et une telle perception mène les entreprises à réprimer toutes formes d'autocritique conduisant à l'innovation, même à supprimer le goût du risque (Dentz et Bailli, 2005). Cependant, d'après Dentz et Bailli (2005), l'entreprise aurait intérêt à reconstituer une pédagogie de l'erreur. En d'autres mots, l'organisation devrait retracer la source de l'erreur afin de ne pas la reproduire. De ce fait, il existe plusieurs valeurs de l'erreur, telles que la vision à court terme et le conservatisme (Dentz et Bailli, 2005). La vision à court terme se manifeste lorsque l'organisation ne tient pas compte des effets à long terme qui ont souvent un effet « pervers ». Le conservatisme est le refus d'innovation en raison des adaptations nécessaires. Une fois le type d'erreur repéré, il est plus facile de réagir en transformant la situation malencontreuse en apprentissage. Cet apprentissage est issu de l'appropriation des expériences passées dans la mémoire organisationnelle, ce qui augmente la capacité de résilience (Koninckx et Teneau, 2010; Bégin et Chabaud, 2010). Selon Rochet et *al.* (2008), favoriser l'apprentissage récurrent permet de créer une capacité d'anticipation.

2.4.4 Flexibilité

La flexibilité d'une entreprise résiliente se traduit par sa créativité, qui permet, « à un moment, de renverser les valeurs et de convertir une contrainte en avantage » (Dentz et Bailli, 2005). La créativité doit non seulement s'appliquer aux produits de l'entreprise, mais aussi aux pratiques de celle-ci. D'après Dentz et Bailli (2005), la créativité, liée au principe d'identité de l'organisation (histoire et valeur), consiste à mettre en place des dispositifs d'innovation articulés aux fonctions traditionnelles de l'entreprise et de faire participer tous les collaborateurs, afin d'intégrer des nouvelles pratiques à l'organisation. Coutu (2002) mentionne que lorsque les événements s'enveniment, il est important de faire preuve de créativité en imaginant des possibilités auxquelles les autres n'auraient jamais pensé. Bégin et Chabaud (2010) définissent la recherche de cette créativité des organisations par le développement de nouvelles activités, l'amélioration d'activités existantes ou encore l'expérimentation de nouvelles façons de faire.

Bien que ce modèle présentait des avantages au plan conceptuel, nous avons constaté que défini dans ces quatre dimensions, il ne répondait pas aux compétences attendues d'une bonne organisation, à savoir sa capacité à anticiper ses actions et à en évaluer l'efficacité.

2.4.5 Dimensions complémentaires à la résilience organisationnelle : capacité d'anticipation et évaluation de l'efficacité

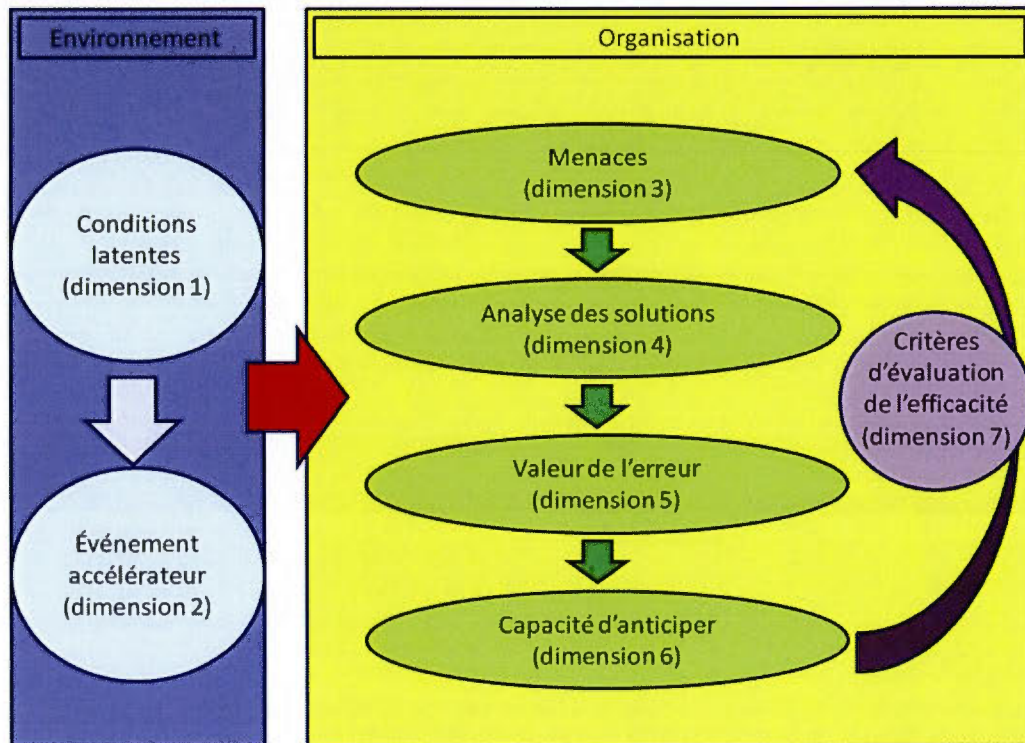
La capacité d'anticipation des organisations est un élément important pour une organisation résiliente, car elle permet, entre autres, de conserver l'avantage concurrentiel de celles-ci. Ces organisations sont donc en mesure de mettre en place une complexité plus grande, donc plus difficile à reproduire (Dentz et Bailli, 2005). De ce fait, en développant la potentialité, c'est-à-dire la préparation stratégique de l'entreprise pour l'avenir, l'organisation continuera d'accroître sa complexité, ce qui la rendra toujours plus difficilement reproductible (Dentz et Bailli, 2005). De plus, la capacité d'anticipation permet aux organisations d'évaluer toutes les possibilités de solutions à un problème.

Les critères d'évaluation de l'efficacité reposent sur quatre éléments : 1) la valeur humaine; 2) l'efficacité économique; 3) la légitimité de l'organisation et 4) la pérennité de l'organisation (Savoie et Morin, 2001). La valeur humaine représente la stabilité de la main-d'œuvre, sa disponibilité ainsi que sa fiabilité. L'efficacité économique est le maintien de la rentabilité et l'accroissement de la productivité de l'organisation. La légitimité décrit la reconnaissance et l'acceptation des buts poursuivis par l'organisation et enfin, la pérennité représente la capacité d'une entreprise de préserver l'essentiel de son identité : la marque, le produit ou les activités (Mignon, 2009).

2.5 Modèle d'analyse de la résilience organisationnelle retenu pour ce mémoire

Le modèle d'analyse de la résilience organisationnelle retenu pour répondre aux questions de recherche de ce mémoire comprend les sept dimensions présentées dans la section précédente : 1) les conditions latentes liées aux difficultés de recrutement; 2) l'événement accélérateur; 3) les différentes menaces que les organisations subissent; 4) l'analyse des avenues possibles pour la résolution de problème; 5) la valeur de l'erreur; 6) la capacité des organisations à anticiper les événements et 7) les critères d'évaluation de l'efficacité de la solution choisie. Ces différentes composantes nous permettront d'énoncer les relations entre les éléments qui forment le modèle, que nous illustrons de la façon suivante :

Figure 2.3 Modèle d'analyse de la résilience organisationnelle dans les organisations embauchant des TÉT



Ce cadre nous a permis d'identifier les critères d'efficacité qui prévalent dans le choix stratégique des entreprises qui embauchent des TÉT. Il nous a également guidée pour circonscrire les autres stratégies potentielles pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire ainsi que des services de lessive. Finalement, ce cadre a été utile pour appréhender les conditions favorables et les obstacles à la mise en œuvre d'une telle stratégie de résilience organisationnelle, soit l'embauche des TÉT.

Par ailleurs, d'autres cadres conceptuels auraient pu être choisis pour analyser les données de cette étude. Entre autres, un cadre d'analyse des effets de la concurrence internationale sur les enjeux de la production saisonnière et des pénuries de main-d'œuvre aurait apporté d'autres éclairages macroéconomiques sur le fonctionnement du marché du travail. Mais rappelons que les objectifs de l'étude initiale étaient de documenter les enjeux de gestion et

que les participants à l'étude étaient d'abord et avant tout des chefs d'entreprises, des conseillers en main-d'œuvre saisonnière et des représentants à la défense des travailleurs. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons adopté le cadre conceptuel de la résilience organisationnelle afin de comprendre à l'échelle microéconomique, les choix qui se sont imposés aux entrepreneurs pour surmonter les pénuries de main-d'œuvre, pour assurer le bon fonctionnement, voir même la croissance des entreprises.

2.6 Variables à l'étude

Le concept de résilience organisationnelle a émergé du discours des chefs d'entreprise aux prises avec les problèmes de la pénurie de main-d'œuvre qui les obligent à trouver d'autres solutions pour survivre comme entreprises familiales face aux menaces et à la concurrence internationale. Ces dimensions n'étaient pas prévues à l'étude initiale, elles ne font pas partie de la grille d'entrevue. Toutefois, au cours des entretiens, un ensemble de facteurs qui se greffent aux sept dimensions de notre cadre conceptuel de la résilience organisationnelle ont été nommés. Les variables traitant de chacune des sept dimensions se regroupent de la façon suivante :

Dimension 1 : Conditions latentes liées aux difficultés de recrutement

- Vieillesse de la main-d'œuvre;
- Travail peu valorisant;
- Salaire peu attrayant;
- Emploi saisonnier, d'une durée inférieure à 12 mois;
- Emploi pénible, conditions de travail peu attrayantes.

Dimension 2 : Facteurs aggravant la pénurie de main-d'oeuvre

- Non-disponibilité des travailleurs locaux;
- Manque de loyauté des travailleurs locaux;
- Problèmes de comportement des travailleurs locaux;
- Taux de roulement du personnel.

Dimension 3 : Menaces

- Menace identitaire : perte de l'identité originale familiale;
- Menace de survie : fermeture de l'entreprise;
- Menace de part de marché : concurrence internationale et honorer son carnet de commandes.

Dimension 4 : Analyse des solutions

- Traitement avec des agences de location de main-d'œuvre ou autre intermédiaire;
- Automatisation des méthodes de travail;
- Amélioration du programme du gouvernement du Québec pour la main-d'œuvre saisonnière;
- Embauche de TÉT;
- Embauche de travailleurs d'autres régions;
- Embauche d'étudiants ou de jeunes finissants;
- Embauche de jeunes retraités;
- Amélioration des pratiques des ressources humaines;
- Réduction ou abandon de la production.

Dimension 5 : Valeur de l'erreur (apprentissage lié à l'embauche des TÉT)

- Partage de conseils entre compagnies;
- Gestion de la diversité;
- Gestion administrative pour l'embauche des TÉT;
- Gestion des ressources humaines.

Dimension 6 : Capacité d'anticiper

- Évaluer les divers scénarios de remplacement de la main-d'œuvre;
- Anticiper les avantages et les inconvénients à court et long terme de ces scénarios :
 - Diversification des pays d'embauche lors du recrutement;
 - Planification annuelle des embauches et de la relève;
 - Recours aux TÉT pour la croissance de l'organisation;
 - Stratégie de partage et planification des contrats des TÉT.

Dimension 7 : Critères d'efficacité des solutions

- Valeur humaine : stabilité, endurance physique, disponibilité et fiabilité de la main-d'œuvre;
- Efficience économique : maintenir la rentabilité et accroître la productivité;

- Légitimité des actions choisies par l'organisation;
- Pérennité de l'organisation : le prix du panier alimentaire concurrentiel.

Ces thèmes font référence à toutes les variables étudiées dans ce mémoire et ont été transformés en nœuds, outils de classification dans le logiciel Nvivo utilisé pour l'analyse des données.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Pour comprendre le choix des entreprises dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive de recourir à l'embauche des TÉT pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre, nous avons opté pour une stratégie de recherche inductive, basée sur des données qualitatives. Cette section présente la stratégie de recherche, la population à l'étude, la stratégie de sollicitation, la méthode de cueillette de données, les analyses effectuées et la validité de notre étude.

3.1 Stratégie et devis de recherche

L'approche utilisée dans le cadre de ce mémoire est l'induction et la méthodologie de recherche est de type qualitative. Cette méthodologie est appropriée pour recueillir des informations complexes sur les choix stratégiques des chefs d'entreprise des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive pour surmonter leur pénurie de main-d'œuvre. Compte tenu de la nature de nos questions de recherche, nous avons adopté un devis de recherche exploratoire rétrospectif. Ce devis de recherche a l'avantage de laisser émerger des sujets ou des explications non appréhendés lors de la conception de l'étude. Finalement, plusieurs techniques de cueillette des données auraient pu être employées pour réaliser cette recherche, mais pour le présent travail, nous avons privilégié l'entrevue individuelle semi-structurée.

Cette recherche s'appuie sur l'analyse de discours de 40 répondants qui ont été sélectionnés dans le cadre du projet initial (Gravel et *al.*, 2009). Ces analyses éclairciront les stratégies empruntées par les chefs d'entreprise pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre. Les données ont été analysées selon les sept dimensions du cadre conceptuel de la

résilience organisationnelle retenues; 1) les conditions latentes des difficultés de recrutement; 2) l'événement accélérateur; 3) les menaces subies par l'organisation; 4) la créativité des solutions potentielles; 5) la valeur de l'erreur (apprentissage) de la solution choisie; 6) la capacité d'anticipation de l'organisation et 7) les critères d'évaluation de l'efficacité de la solution choisie par les chefs d'entreprise.

3.2 Population à l'étude et échantillon

La population à l'étude est constituée des entreprises agricoles, horticoles, des abattoirs et des services de lessive qui embauchent des travailleurs étrangers temporaires (TÉT). Il s'agit d'entreprises québécoises des régions de la Montérégie, de l'Outaouais, de Lanaudière et de Québec. Les participants à l'étude sont les chefs de ces entreprises, les personnes-clés soutenant directement ou indirectement ces entreprises dans les processus d'embauche des TÉT, comme les associations de producteurs agricoles et les organismes sans but lucratif ainsi que les commissions vouées à la défense des travailleurs (par exemple, la CSST).

L'échantillon est composé de 40 répondants, regroupés en quatre catégories d'informateurs : 1) des chefs entreprise (n=17); 2) des représentants d'organismes non gouvernementaux (n=13); 3) des partenaires gouvernementaux (n=7); 4) des commissions de protection des travailleurs (n=3). Les chefs d'entreprise de notre échantillon œuvrent dans les secteurs de l'horticulture ornementale (n=8), de la transformation alimentaire (n=4), de l'agriculture (n=4) et des services de lessive (n=1). Un tableau synthèse décrivant la taille de l'entreprise, le nombre de TÉT embauchés annuellement ainsi que les années d'expérience d'embauche des TÉT est présenté dans l'annexe 1. Trois des représentants des organismes non gouvernementaux sont issus des comités sectoriels de la main-d'œuvre, deux appartiennent à des unités syndicales liées aux secteurs embauchant des TÉT, cinq sont porte-parole d'un regroupement patronal de producteurs agricoles de différentes régions et trois répondants sont issus des entreprises de recrutement des TÉT. Parmi les répondants des partenaires gouvernementaux, l'échantillon compte trois représentants

consulaires d'où sont originaires les TÉT (Mexique, Guatemala et Honduras), et des fonctionnaires des services de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, tous impliqués dans les programmes d'embauche des travailleurs étrangers temporaires peu qualifiés. Enfin, trois répondants sont employés des commissions de protection des travailleurs, de la santé et sécurité au travail, des normes du travail et des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Il s'agit d'un échantillon raisonné, misant sur la représentativité des quatre catégories d'informateurs. La procédure d'échantillonnage a été basée sur le recensement des quatre catégories d'informateurs provenant des territoires de la Montérégie, de Lanaudière, de la région de Montréal et de Québec.

3.3 Stratégie de sollicitation

La stratégie de sollicitation est multiple et elle a été appliquée à la fois par la recherche de listes d'entrepreneurs produites par les associations sectorielles des secteurs d'activités ciblés et par des références entre producteurs. Pour chacune des quatre catégories d'informateurs, nous avons d'abord dressé une liste de répondants potentiels. Par exemple, pour la catégorie des entreprises, nous avons établi une liste d'entreprises dans les secteurs agricole, horticole, de la transformation alimentaire et des services de lessive, et ensuite, nous avons identifié, au sein de l'entreprise, la personne responsable de l'embauche du personnel et des TÉT. Ces participants potentiels ont été sollicités par téléphone et par courriel par les membres de l'équipe de recherche. Lors du premier contact, les buts et les objectifs du projet étaient présentés, ainsi que leur contribution à cette étude. Ensuite, le formulaire de consentement qui reprenait les grandes lignes de l'étude et la grille d'entrevue étaient acheminés par courriel. La stratégie de sollicitation se devait d'être très transparente pour éviter toute suspicion. À la suite de plusieurs scandales médiatisés en regard de l'embauche des TÉT, plusieurs répondants étaient septiques à l'idée de contribuer

à une telle étude. Certains chefs d'entreprise se sont même consultés avant d'accepter de participer à notre étude. Lorsque l'informateur acceptait de participer, un rendez-vous était fixé, généralement sur le lieu de travail du répondant.

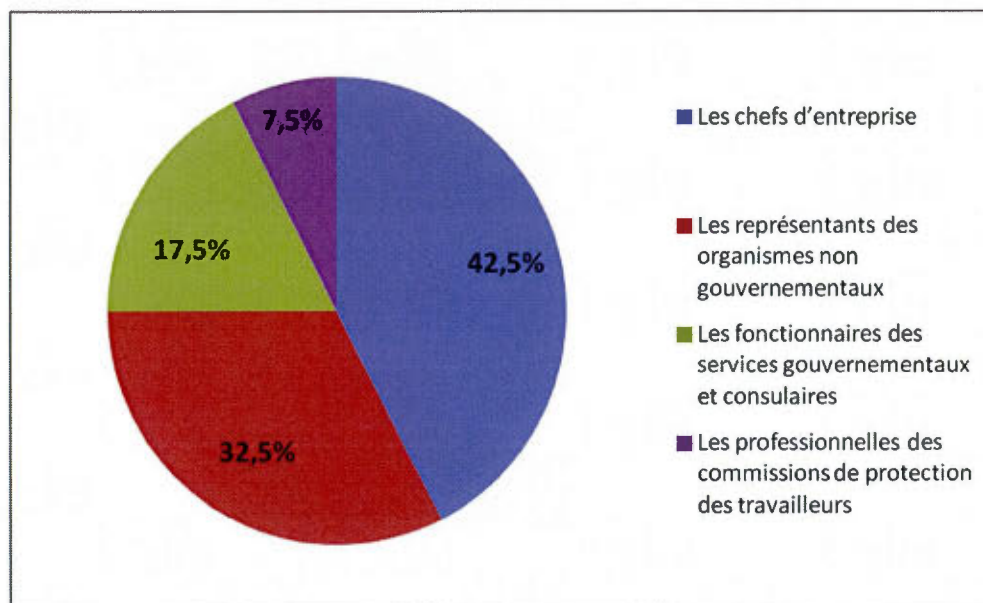
Le taux d'acceptation est de 40 % avec des taux de participation variables selon la catégorie de répondants. Ainsi, le taux de participation des chefs d'entreprise est de 37 %, alors que celui de tous les autres répondants – les partenaires gouvernementaux, les commissions de protection des travailleurs et les organismes non gouvernementaux – est de 44 %.

3.4 Cueillette de données

Le projet initial¹² comporte trois sources de données : 1) les entrevues réalisées auprès de 40 répondants (n=40); 2) les rapports d'inspection de la Commission des normes du travail (n=190) et 3) quatre groupes de discussion (*focus groups*) avec des TÉT (n=31). Dans le cadre de ce mémoire, seules les données extraites des entretiens avec les informateurs sont exploitées.

¹² Les chercheurs du projet initial sont: Sylvie Gravel, Francisco Villanueva, Jill Hanley et Stéphanie Bernstein. Le titre de l'étude est : Évaluation de la mise en œuvre des programmes pour les TÉT; respect des normes de conditions de travail, de santé et de sécurité au travail ainsi que de gestion. L'organisme subventionnaire de ce projet est le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).

Figure 3.1 Répartition des répondants



Notons que la grille d'entrevue élaborée par les chercheurs dans le cadre du projet initial comporte vingt-cinq questions (voir Annexe 2). La grille a été adaptée aux quatre groupes de répondants, selon la mission de l'entreprise qui les emploie, et elle a été prétestée auprès d'un répondant de chaque catégorie d'informateurs. Les entrevues ont été réalisées entre janvier 2009 et septembre 2012. La grille d'entrevue comprend trois grandes sections :

1. Les ententes bilatérales et la réalité quotidienne des travailleurs migrants;
2. Les ressources disponibles pour la mise en œuvre des programmes liés aux TÉT;
3. Les conditions de mise en œuvre des programmes des TÉT vers d'autres secteurs de production.

Ce mémoire s'intéresse à la troisième section : l'augmentation progressive du nombre de secteurs ayant recours aux programmes des TÉT, tel que les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la transformation alimentaire et des services de lessive. Cette section traite plus particulièrement de l'efficacité des programmes des TÉT, de l'évaluation

d'autres solutions possibles pour combler les besoins de main-d'œuvre et des conditions de transfert des programmes de TÉT à d'autres secteurs de production.

La durée moyenne de ces entrevues est de 60 à 90 minutes. Les entrevues ont été menées par l'un des chercheurs de l'équipe, en présence d'un et parfois de deux assistants de recherche pour la prise de notes. Elles ont ensuite été transcrites par les assistants de recherche, sans toutefois que soient notées les manifestations non verbales. Ces transcriptions ont été validées par le chercheur présent lors de l'entrevue. Par la suite, les données ont été traitées avec le logiciel Nvivo10.

3.5 Règles éthiques

Tous les membres de l'équipe de recherche se sont engagés à préserver la confidentialité des organisations participantes ainsi que des répondants dans le certificat éthique émis par le *Comité inter institution d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal* (CIÉR). Pour ce faire, un code a été attribué à chaque répondant de manière à ce que toutes ses données soient anonymes et protégées contre toute association. Seuls le secteur de production ainsi que celui de la fonction du répondant sont nommés (ex. : chef d'entreprise d'un service de lessive).

Comme le veut la consigne éthique, au début de chaque entrevue, le chercheur principal demandait l'autorisation d'enregistrer la conversation et faisait signer le formulaire de consentement aux participants, les informant de la nature et du déroulement du projet, des impacts, des bénéfices et des risques de leur participation, de la confidentialité, de leur liberté de participation ainsi que des engagements, et donnait les coordonnées de l'équipe de recherche (voir Annexe 3). Seulement 10 % des participants ont refusé d'être enregistrés.

En tant qu'assistante de recherche, nous avons complété la formation en ligne en éthique proposée par les trois conseils – Éthique de la recherche avec les êtres humains – formation pour laquelle nous nous sommes qualifiée (voir Annexe 4).

3.6 Validité interne et externe

Plusieurs éléments ont contribué à la validité interne de cette étude, notamment la constance de l'équipe de recherche et la liberté de participation des répondants. Un autre élément à considérer est la sélection des répondants issus de plusieurs environnements, ce qui amène différents points de vue sur les divers thèmes abordés lors des entrevues.

Bien qu'il soit inapproprié de parler de la validité externe avec ce type de devis exploratoire, nous pouvons aisément avancer que le projet s'est doté d'une stratégie d'échantillonnage lui permettant d'atteindre un degré satisfaisant de saturation des données. Sans parler de validité, notre étude documentait justement les possibilités de « transfert » des résultats de gestion liés à l'embauche des TÉT vers d'autres secteurs que l'agriculture, soit l'horticulture ornementale, la transformation alimentaire et le service de lessive, et également vers des zones géographiques autres que celles étudiées, soit celles de la Montérégie, de Lanaudière, de l'Outaouais et de Québec.

Toutefois, rappelons que cette étude a été menée pendant une période de contestations médiatisées des pratiques d'embauche des TÉT. Une période qui a sûrement amené les employeurs à s'écarter de notre étude ou, à tout le moins, à ne pas dévoiler des pratiques non exemplaires au sein de leur organisation.

3.7 Analyse des résultats

Les données des 40 entrevues transcrites ont été saisies, traitées et analysées à l'aide du logiciel Nvivo 10, un logiciel de traitement des données qualitatives. La codification des données pour ce mémoire a été effectuée selon les sept dimensions de notre cadre conceptuel de la résilience organisationnelle.

La codification du projet initial est thématique. Plusieurs thèmes (des nœuds dans le vocabulaire Nvivo) y sont identifiés (voir Annexe 5). La codification par nœuds s'est faite au cours des mois de juillet à septembre 2012. La fonction de codification dans le logiciel NVivo

consiste à sélectionner les segments de discours – une phrase ou un paragraphe de la retranscription – et à les glisser sous le ou les thèmes appropriés, appelés références. Une fois la codification terminée, cette dernière a été vérifiée par la méthode de calibrage : deux assistants de recherche ont ainsi revu toutes les références de manière à s'assurer de la concordance entre la codification et le thème retenu.

L'analyse des données a été réalisée en trois étapes. Une première, la plus descriptive de l'ensemble de l'échantillon, a été réalisée afin de dresser le portrait général des participants à l'étude. Cette analyse permet aussi de ressortir les informations socioprofessionnelles de nos répondants, telles que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise du répondant et la région géographique (des attributs dans le langage Nvivo). Ensuite, une analyse thématique a été menée afin de repérer les idées maîtresses des discours les plus fréquents (des références dans le langage Nvivo) des informateurs. Par la suite, une sous-analyse a été réalisée pour les quatre différentes catégories d'informateurs (références dans le langage NVivo), soit les propriétaires d'entreprises embauchant des TÉT, les répondants du gouvernement (par exemple, les consulats), les organismes non gouvernementaux œuvrant à l'embauche et à la formation de TÉT et les représentants de TÉT (ex. les syndicats), afin de mettre en évidence les convergences et différences de perceptions. Cette analyse permet d'examiner le contexte externe afin de mieux comprendre la décision des entreprises quant à l'embauche des TÉT.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Dans ce chapitre sont présentés les résultats pouvant éclairer nos quatre questions de recherche : 1) Quelles sont les stratégies identifiées par les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière (agriculture, horticulture, aménagement paysager, transformation alimentaire et service de lessive) pouvant contribuer à résoudre le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans ces secteurs? 2) Pourquoi l'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) est un choix stratégique pour les entreprises québécoises de ces secteurs? 3) Quelles sont les évaluations coûts-bénéfices réalisées par les chefs d'entreprise et les acteurs des secteurs de production saisonnière de cette stratégie, l'embauche des TÉT ? 4) Et finalement, quels sont les apprentissages (valeur ajoutée) découlant de ce choix stratégique comme forme de résilience organisationnelle ?

Sept dimensions associées à notre cadre conceptuel de la résilience organisationnelle ont guidé l'analyse de nos données afin de produire des résultats utiles, contribuant à répondre à nos questions de recherche. La première dimension, la condition latente à la perturbation organisationnelle, est, dans notre contexte, la pénurie de la main-d'œuvre dans ces secteurs de production saisonnière, de transformation alimentaire et de services de lessive. Cette condition latente a mené les entreprises à explorer diverses solutions, dont l'embauche des TÉT. La deuxième dimension, celle des événements accélérateurs provoquant le changement organisationnel de l'embauche systématique des TÉT, englobe les problèmes de recrutement des travailleurs locaux, de la rétention du personnel, des hauts taux de roulement et de leurs comportements peu fiables. La troisième dimension du cadre conceptuel de la résilience organisationnelle est constituée des menaces pour l'entreprise qui veut garder sa part de marché et préserver son identité corporative, menaces qui se sont

manifestées par des difficultés à honorer les carnets de commandes, par la perte d'une part de marché et, dans certains cas, par la survie de leur entreprise. Pour surmonter ces menaces, les entreprises et les acteurs des secteurs étudiés ont exploré diverses solutions à la pénurie de main-d'œuvre, la quatrième dimension de la résilience organisationnelle. L'avenue de résolution de problèmes la plus répandue auprès des employeurs de notre échantillon est l'embauche de TÉT, une solution qui a requis un certain nombre d'apprentissages (dimension 5), dont l'administration de contrats avec des employés non résidents canadiens, la planification plus rigoureuse des besoins de main-d'œuvre selon la fluctuation des volumes de production au cours d'une saison, sur le plan de l'administration liée à l'embauche de TÉT, et la gestion de la diversité entre des salariés locaux et des employés issus de l'immigration. Obligées par les services gouvernementaux à anticiper avec justesse leurs besoins de main-d'œuvre, les entreprises saisonnières ont été contraintes de mieux planifier leur production et de développer leurs capacités d'anticiper (dimension 6). Dans l'analyse de ces six dimensions liées à la résilience organisationnelle, plusieurs chefs d'entreprise ont fait état de leurs appréciations des coûts et des bénéfices liés à l'embauche des TÉT afin de valider leur choix de solution (dimension 7).

Les résultats sont présentés selon ces sept dimensions. Pour chacune de ces dimensions, les thèmes récurrents sont exposés par ordre d'importance des témoignages, mais en accordant une prépondérance aux employeurs, parce nous nous intéressons à leur stratégie de gestion et qu'ils ont une relation de proximité avec les TÉT. Nous avons également porté une attention particulière aux nuances, divergences et convergences de points de vue entre les répondants.

Rappelons que l'échantillon comprend quatre groupes de répondants : 1) les chefs d'entreprise (n=17); 2) les représentants des organismes non gouvernementaux (n=13); 3) les fonctionnaires des services gouvernementaux et consulaires (n=7); 4) les professionnels des commissions de protection des travailleurs (n=3). Compte

tenu de la nature de nos thèmes d'analyse, il était attendu que les chefs d'entreprise soient les répondants ayant les propos les plus élaborés sur ces thèmes. Toutefois, les représentants des organismes non gouvernementaux ont également contribué à éclairer plusieurs de ces thèmes, leurs propos ayant tendance à appuyer les propos des employeurs. À contrario, les représentants syndicaux apportent plus souvent un point de vue divergent. Les partenaires gouvernementaux et les professionnels des commissions de protection des travailleurs ont certes peu alimenté le débat sur les thèmes retenus dans le cadre de ce mémoire, mais ils ont largement abordé d'autres thèmes liés aux droits des travailleurs et à leurs conditions de vie et de travail.

4.1 Condition latente : les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre (1^e dimension de la résilience organisationnelle)

Dans les 40 entrevues effectuées, 20 répondants ont abordé les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de la production horticole et de l'aménagement paysager, de la transformation alimentaire et des services de lessive. Ces causes associées aux difficultés de recrutement sont, par ordre d'importance : 1) les conditions pénibles de travail rendant les emplois peu attrayants; 2) le caractère saisonnier limitant les périodes d'embauche; 3) la faible rémunération; 4) le peu de reconnaissance de ces métiers; 5) le vieillissement de la main-d'œuvre.

4.1.1 Conditions pénibles de travail

Le thème des conditions pénibles de travail rendant les emplois peu attrayants a été abordé par 14 répondants, dont 10 employeurs. Les employeurs, tant des secteurs de la transformation alimentaire, de l'horticulture, de l'agriculture que des services de lessive, déplorent les conditions de travail pénibles rendant les emplois peu attrayants. Il est difficile d'embaucher des travailleurs pour des tâches manuelles, ces emplois étant étiquetés comme des emplois « *bas de gamme* » (Entrevue 24). Leurs

commentaires convergent; les postes sont difficiles à combler parce qu'ils exigent de la force physique et imposent de longues heures de travail consécutives, des horaires de travail atypiques et des contraintes thermiques. De plus, les emplois dans le secteur de la transformation alimentaire imposent des tâches d'éviscération, provoquant souvent du dédain chez les travailleurs.

Deux chefs d'entreprise des secteurs de l'horticulture et de la transformation alimentaire affirment que les horaires atypiques ou instables ne sont pas rares au sein de leur entreprise et qu'ils constituent plutôt un phénomène commun au secteur de production : *« Certains travailleurs commencent tôt, vers 4 h 30 du matin, ils travaillent parfois les dimanches, parfois les samedis, et parfois, pas du tout. Lorsqu'ils travaillent, ils font de longs quarts de travail. »* (Entrevue 12)

Les chefs d'entreprise des secteurs de la transformation alimentaire, de l'agriculture et de l'horticulture ornementale s'entendent pour dire que leurs postes nécessitent des efforts physiques soutenus :

Quand un nouveau arrive, on s'assure qu'il n'a pas de problèmes pulmonaires, parce que dans un poulailler tu es exposé aux poussières et à l'ammoniac. Il faut porter attention aux maux de dos parce que l'emploi exige que tu te penches constamment, soulèves et tiens à bout de bras des volailles pesant 7 à 8 livres. (Entrevue 32)

Les secteurs de la transformation alimentaire et de l'horticulture ornementale reconnaissent les contraintes thermiques auxquelles leurs employés sont confrontés : *« Dans le secteur de l'avicole, les travailleurs attrapeurs de poulets circulent entre des milieux réfrigérés (0 à 4°) et des milieux surchauffés (40°) comme les poulaillers »* (Entrevue 10). Ces conditions s'apparentent aux conditions de ceux qui travaillent dans l'aménagement paysager et *« qui doivent s'adapter aux aléas de la météo, travaillant parfois sous la pluie, le vent ou le soleil ardu »* (Entrevue 12).

Dans le domaine de la transformation alimentaire, les tâches liées à un poste de travail comme l'éviscération peuvent provoquer le dégoût. « *Un abattoir est loin d'être le premier choix pour un travailleur qui se cherche un emploi* » (Entrevue 17). Les représentants des ONG du secteur de la transformation alimentaire ainsi que ceux d'un regroupement patronal de producteurs agricoles appuient ces propos; les contraintes thermiques, le travail physique et le caractère répulsif de certaines tâches rendent les emplois peu attrayants :

Lorsqu'une entreprise finit par recruter un travailleur, on doit toujours se demander s'il va s'adapter au milieu de travail... C'est un milieu réfrigéré, il y a une certaine routine, c'est répétitif, tu es debout toute la journée, il y a des gens qui n'aiment pas travailler avec du sang, etc. (Entrevue 7)

Ces conditions de travail pénibles réduisent le désir des travailleurs locaux de postuler dans ces secteurs.

Le travailleur québécois est moins attiré par l'agriculture. Je ne vous dis pas que c'est des jobs difficiles, c'est faisable, mais elles demandent une certaine forme physique, des exigences pour le dos surtout, au niveau de la température, 30 degrés sous le soleil, ce n'est pas tout le monde qui peut faire ça, c'est beaucoup d'heures consécutives, mais les travailleurs étrangers veulent faire beaucoup plus d'heures. (Entrevue 40)

Il y a peu de postulants pour ces emplois. Au caractère pénible s'ajoutent d'autres contraintes qui rebutent les travailleurs à postuler.

4.1.2 Caractère saisonnier de l'emploi

La deuxième difficulté liée au recrutement de travailleurs locaux est le caractère saisonnier de l'emploi, un thème souligné par huit répondants, dont six employeurs de divers secteurs et deux répondants d'organismes à but non lucratif. La courte durée des contrats de travail décourage les postulants. D'ailleurs, la période de production varie entre six et trente-deux semaines. D'après les témoignages, aucun

employeur n'est en mesure d'embaucher une main-d'œuvre sur une base permanente. Selon un chef d'entreprise dans le secteur de l'horticulture, il y a plus d'offres d'emploi que de candidats :

C'est le phénomène démographique, il n'y a pas de bassin de main-d'œuvre assez grand pour que les travailleurs québécois acceptent un travail saisonnier. Ils se trouvent tous un emploi à l'année. (Entrevue 28)

Un autre chef d'entreprise du même secteur précise que même les nouveaux diplômés dans ces domaines quittent leur emploi en raison du caractère saisonnier, du salaire et des conditions de travail : « *Souvent, ceux qui sortent de l'école sont bien contents de passer une saison, mais selon les dernières études, il y a 50 % qui abandonnent après une saison.* » (Entrevue 27)

Un représentant d'un ONG déplore que les travailleurs saisonniers soient condamnés à l'assurance-emploi pour combler leurs revenus annuels. Il dénonce que l'État s'engage à diminuer le chômage en éliminant les emplois saisonniers.

Au Québec, contrairement à l'Europe, on ne fait pas d'effort pour former les travailleurs saisonniers pendant les périodes les plus tranquilles. Il faut développer localement cette main-d'œuvre saisonnière! Des comités sectoriels de la main-d'œuvre ont mis en place en 2012 un chantier sur la « saisonnalité » afin de résoudre les pénuries de main-d'œuvre dans les secteurs tels que le tourisme, la forêt, la pêche et autres. Par exemple, dans les pourvoiries ou parcs, la main-d'œuvre étudiante quitte en août alors que la saison finit en octobre. Les programmes d'État pour l'insertion au travail ne font pas non plus d'effort pour former des travailleurs saisonniers parce qu'ils auront une période de chômage au cours de l'année, entre les deux saisons. Ils ne soutiennent pas ces secteurs saisonniers sous prétexte qu'il n'y a pas d'avenir. La volonté gouvernementale est d'enrayer le chômage, et la solution est de diriger les gens vers des emplois à temps plein et permanents. (Entrevue 1)

Le désinvestissement collectif conduirait certains travailleurs à s'orienter vers des secteurs qui n'offrent que des emplois permanents.

Nous, on sait très bien que les emplois à caractère saisonnier sont considérés comme des emplois de seconde zone. Chaque semaine, on reçoit des appels de gens qui veulent étudier dans le domaine et qui se font dire par des agents d'Emploi-Québec ou des conseillers d'orientation de ne pas venir travailler là-dedans. (Entrevue 15)

Les emplois saisonniers sont autant délaissés par les travailleurs que dénigrés par les fonctionnaires de l'État.

4.1.3 Rémunération

Les deux autres causes liées au problème de recrutement des travailleurs locaux dans les secteurs saisonniers, d'égale importance, sont la rémunération et la faible reconnaissance accordée à ce type de travail. Seuls les chefs d'entreprise (n=7) ont abordé le problème de la rémunération comme cause du problème de recrutement et leurs propos divergent. D'un côté, les chefs d'entreprise des secteurs de l'horticulture et de la transformation alimentaire assurent que les salaires offerts sont compétitifs ou très adéquats : « *Moi je peux dire qu'ils (travailleurs) étaient très bien payés, très bien. Je n'ai jamais eu honte de leur remettre leur chèque de paie, je les payais très bien.* » (Entrevue 10). Certains chefs d'entreprise en transformation alimentaire précisent que ces travailleurs locaux sont payés au rendement, alors que d'autres admettent que les salaires basés sur le salaire minimum sont peu attrayants, compte tenu de l'effort fourni pour exécuter les tâches :

Je regarde le salaire des travailleurs versus l'effort qu'ils y mettent... Il y a une distorsion. Les gens des Ressources humaines Canada nous obligent à faire la recherche de travailleurs locaux, pourtant ils savent qu'il n'y en a pas. Ils nous obligent à chercher l'aiguille dans une botte de foin, mais il n'y a pas d'aiguille, pas de foin, il n'y a rien. Regarde les offres d'emploi, je suis abonnée à La Presse, c'est des pages pleines d'emploi avec des salaires de 60 à 80 000 dollars par année, moi je paye 10\$ de l'heure. À 2 000 par mois, ça fait 20 000\$ [par an]. Et là il faut faire une recherche active de travailleurs. (Entrevue 26)

Certaines entreprises ont mis en place une politique de rémunération basée sur l'ancienneté et la responsabilisation des travailleurs, pratique fortement encouragée par les centres de formation et d'emploi des secteurs saisonniers.

Pour nous, l'important est que le salaire préétabli est de 9,50 \$/heure, (salaire minimum en 2010) et puis, s'il y a une personne qui fait un travail de contremaître, il aura un salaire plus élevé. Les travailleurs québécois peuvent gagner un salaire jusqu'à 12 \$/heure selon leur ancienneté. (Entrevue 18)

Malgré la divergence des opinions entre les employeurs concernant la rémunération de leurs travailleurs, on constate que dans la majorité des secteurs étudiés, une bonification des salaires serait souhaitable.

4.1.4 Faible reconnaissance sociale des emplois saisonniers

Les chefs d'entreprise et les représentants des ONG reconnaissent que ces emplois, peu valorisés, constituent un frein au recrutement. Ils déplorent que ces emplois ne soient pas valorisés ni par les maisons d'enseignement ni par la population locale. « Plus personne ne sort de l'école et se dit : « moi je veux labourer les champs » (Entrevue 12). « L'enseignement agricole n'est pas valorisé, on n'indique pas suffisamment les offres d'emploi pour intéresser des gens à rentrer dans le domaine. » (Entrevue 28) Certains répondants déplorent que les parents, également citoyens des régions agricoles, découragent leurs jeunes à postuler pour des emplois d'été en agriculture.

[...] souvent, les parents n'étaient pas contents de voir leurs enfants faire de la production agricole et ils (parents) les payaient à la place. On entendait les parents dire à leurs enfants de refuser parce que c'était trop dur de travailler aux champs, alors que nous allions dans les écoles solliciter les jeunes, leur expliquer les emplois. (Entrevue 36)

Les emplois des secteurs étudiés, particulièrement ceux du secteur saisonnier, ne sont pas valorisés par les parents, les établissements scolaires et le gouvernement.

Une stratégie de valorisation de ces métiers pourrait augmenter l'attrait et améliorer la perception de la population à l'égard de ces emplois.

4.1.5 Vieillesse de la main-d'œuvre

La dernière cause associée aux difficultés de recruter est le vieillissement de la main-d'œuvre. Selon les chefs d'entreprise, les secteurs d'activité étudiés sont aussi affectés par le vieillissement de la main-d'œuvre.

Dans le secteur maraîcher, il y a plusieurs années, les cueilleurs étaient des gens des régions éloignées, comme pour la récolte du maïs. Mais c'est de moins en moins le cas. La main-d'œuvre des régions éloignées, comme de la Gaspésie, sont de moins en moins présents, vu leur vieillissement. Ils représentent environ entre 10 à 15 % des travailleurs, et ils se font de plus en plus vieux. (Entrevue 16)

La main-d'œuvre saisonnière vieillissante quitte ces secteurs pour prendre sa retraite, ce qui réduit la population active et disponible pour ces métiers.

4.1.6 En bref

Selon les employeurs, les conditions de travail peu attrayantes sont au cœur des problèmes de recrutement dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive. Aux yeux des nouvelles générations, les conditions de travail sont une préoccupation de plus en plus importante. Depuis de nombreuses années, le problème de la pénurie de main-d'œuvre récurrent est lié au contexte démographique; l'offre d'emplois saisonniers est plus grande que le nombre de travailleurs intéressés et disponibles. Cette dynamique accorde aux postulants le pouvoir de choisir leur emploi. Les employeurs devraient réviser la rémunération et proposer une échelle salariale respectueuse des efforts fournis, des conditions pénibles et des années d'expérience.

L'implantation de nouvelles dispositions fédérales contraignantes pour obtenir de l'assurance-emploi par les services fédéraux nuit sérieusement aux efforts pour

recruter des travailleurs locaux. De leur côté, les services d'assistance-emploi du Québec n'encouragent pas les travailleurs locaux à se former ni à expérimenter des emplois saisonniers.

4.2 Facteurs aggravant le problème de pénurie de la main-d'œuvre (2^e dimension de la résilience organisationnelle)

Parmi les 40 répondants, 25 ont abordé la pénurie de main-d'œuvre comme un phénomène latent qui a pris de l'ampleur au cours de la dernière décennie. D'après leur discours, quatre facteurs ont aggravé le problème. Ils sont, par ordre d'importance : 1) les ambitions des travailleurs locaux; 2) le manque de loyauté; 3) le taux de roulement élevé et 4) les problèmes de comportement.

4.2.1 Ambition des travailleurs locaux

Outre les causes qui rendent ces emplois si peu attrayants, 16 répondants, dont 9 chefs d'entreprise et 7 répondants issus des ONG, identifient les nouvelles ambitions des travailleurs locaux comme ayant aggravée la pénurie de main-d'œuvre. Par exemple, dans « [...] l'horticulture, la majorité des jeunes diplômés aspirent à travailler dans les municipalités, démarrer leur propre entreprise ou se spécialiser en sylviculture où les conditions de travail ont tendance à être meilleures » (Entrevue 24).

La situation est semblable dans le secteur de la transformation alimentaire :

Idéalement, on exige un diplôme en production agricole du cégep pour un gérant de ferme. Mais on n'est pas capable de les avoir, il n'y a pas assez de monde diplômé dans le domaine. J'ai déjà rencontré le doyen d'une université et je lui ai demandé de faire un petit effort pour augmenter le nombre d'étudiants dans le secteur de l'agriculture. Ils sont au courant de la situation, mais c'est comme ça, c'est la demande. Mon producteur agricole est un fils de cultivateur, c'est pour ça qu'il est là. L'intérêt des gens n'est pas là. C'est peut-être parce que c'est mal vendu, je ne sais pas. (Entrevue 20)

Et le problème perdure : « [...] ça fait 5 ans que j'offre du travail à l'année à l'institut agricole de La Pocatière, personne n'applique. Pourtant, c'est un travail à l'année et je n'ai jamais mentionné le salaire, ça ne peut pas être un élément dissuasif. » (Entrevue 28)

Tous les répondants des ONG, d'un regroupement patronal de producteurs agricoles, des agences de recrutement de TÉT et des syndicats sont unanimes à décrier le détournement des intérêts de la population active en regard de ces emplois, et ce, depuis plus de 15 ans :

[...] aller en expansion en région c'est carrément commettre un suicide. Il n'y a pas de main-d'œuvre. J'ai un client à l'Île Verte, un village de 1400 habitants où ils créent 40 postes spécialisés. Il va prendre où sa main-d'œuvre? S'il ne va pas les chercher à l'extérieur, il n'en aura pas. (Entrevue 33)

Le problème continue de s'aggraver à un point tel que même les solutions intermédiaires de recrutement en région ne fonctionnent plus :

Dans notre région, j'ai déjà organisé jusqu'à 500 voyages en autobus l'été pour transporter des travailleurs qui venaient des villes environnantes, Drummondville, Victoriaville, Sorel, Nicolet, Trois-Rivières. Depuis 3 ans, j'en fais 0. (Entrevue 36)

Certains employeurs ne parlent pas de pénurie, mais de rareté de la main-d'œuvre en raison d'une abondance d'offres d'emplois exigeant peu ou pas de compétences. Voici le profil de ces travailleurs qui n'ont pas de plan de carrière : « Souvent, les travailleurs saisonniers sont très ponctuels, n'ont pas de planification de carrière, et leur décision de travailler peut être motivée par un manque d'argent soudain. » (Entrevue 1). Selon des agences de recrutement, certains chefs d'entreprise dépensent de grosses sommes d'argent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.

Les employeurs sont prêts à payer 1 800 \$ en première classe quand il n'y a pas d'autres billets de disponibles. J'ai des clients, surtout au niveau des raffineries, qui ont des grosses pénalités s'ils ne remplissent pas leurs contrats à temps, ça peut aller à 1 million par jour. Je deviens pour eux un avantage concurrentiel [agence de recrutement de TÉT soudeurs]. Mon dernier client, je ne suis même pas allé le rencontrer, son compétiteur était avec moi et était capable de respecter ses contrats, donc il m'a dit ce dont il avait besoin [...] (Entrevue 33)

Pour les répondants, il semble plus facile de recruter des travailleurs saisonniers hors du Québec, même si cela implique des coûts importants de transport, d'hébergement et d'assurances.

4.2.2 Manque de loyauté des travailleurs

Le deuxième élément ayant aggravé les problèmes de pénurie de la main-d'œuvre selon les répondants (n=11) est le manque de loyauté des travailleurs locaux envers leur employeur. Parmi ces répondants, dix sont des chefs d'entreprises dans les secteurs de l'horticulture, de l'agriculture, de la transformation alimentaire et des services de lessive et un est porte-parole d'un regroupement patronal de producteurs agricoles. Les témoignages de tous ces répondants convergent vers ce triste constat : les travailleurs locaux témoignent peu de loyauté envers leur employeur.

Ce manque de loyauté se manifeste de différentes manières. Certains, surtout les jeunes, quittent leur emploi après une seule saison. D'autres accepteront d'un compétiteur un taux horaire à peine plus élevé de quelques sous. Certains chercheront à obtenir une cessation d'emploi afin de bénéficier des prestations d'assurance-emploi le plus rapidement, et d'autres occupent ces emplois temporairement, le temps de trouver un emploi concordant avec leurs compétences.

Les employeurs des secteurs du service de lessive et de l'horticulture constatent que les travailleurs locaux acceptent un nouvel emploi pour une rémunération à peine supérieure :

Il n'y a pas d'attache à l'entreprise, il n'y a pas de loyauté, s'ils trouvent quelque chose à 0,50 \$ de plus de l'autre côté de la rue, ils vont y aller. [...] si c'est plus payant, certaines personnes partent, même si c'est au noir. (Entrevue 12)

Certains employés vont négocier la durée de leur contrat en fonction des exigences administratives des services de l'assurance-emploi.

[...] des employés [...] voulaient déjà avoir leur chômage le 10 octobre pour avoir leur chèque avant les fêtes. Je n'avais pas besoin d'entendre parler de ça à cette date. J'avais besoin de gens qui ne nous lâchent pas en cours de saison. (Entrevue 13)

Pour certains travailleurs, ces emplois saisonniers ne sont pas un plan de carrière, mais un moyen de subsistance. Ces départs précipités font en sorte que les employeurs considèrent avec parcimonie le temps et l'argent qu'ils consacrent à leur formation : « *On fait de la formation pour nos Québécois, de 2-3 semaines, un mois et quelques jours après, ils ne sont plus là.* » (Entrevue 13)

Occuper un emploi saisonnier comme stratégie d'insertion sur le marché du travail est fréquent chez les travailleurs immigrants : « *J'ai toujours des gens qui ont des baccalauréats, des équivalents de maîtrise, qui sont arrivés au Québec il y a 6 mois, 1 an et ne se trouvent pas d'emploi. On va chercher ces gens-là, mais on sait qu'on va finir par les perdre.* » (Entrevue 17) D'autres employeurs confrontés à des situations semblables adoptent une posture différente : « *Des ingénieurs ont appliqué ici, toutes sortes de monde, et on sait qu'un mois après, ils ne seront plus là; aussitôt, ils se trouvent un emploi dans leur domaine. On n'engage pas des gens comme ça.* » (Entrevue 3) Un répondant d'un regroupement patronal de producteurs agricoles abonde dans le même sens : les travailleurs saisonniers locaux sont généralement peu loyaux. Il rapporte que les producteurs peuvent commencer la saison avec une trentaine de travailleurs et que parmi ceux-ci, seulement deux ou trois vont terminer

la saison. De plus, il ajoute que souvent, les étudiants de 14-15 ans quittent leur emploi, faute de motivation.

Le manque de loyauté des travailleurs locaux est certes étroitement lié aux conditions de travail et de rémunération.

4.2.3 Taux de roulement élevé

Le taux de roulement du personnel a été largement abordé par dix répondants, dont huit chefs d'entreprise, un représentant d'un regroupement patronal de producteurs agricoles et un représentant de syndicat. Tous s'entendent pour souligner que le taux de roulement de la main-d'œuvre locale peut atteindre facilement 90 % et que dans certaines entreprises, ce taux dépasse même les 100 % : « *J'ai déjà eu 150 embauches et 158 départs, certains travailleurs ont été réembauchés et ont quitté plus d'une fois au cours de la même année. C'était uniquement des travailleurs locaux.* » (Entrevue 17) Le taux de roulement est variable selon les quarts de travail, mais plus important pour le quart du soir.

Selon certains employeurs, le taux de roulement est aussi associé aux conditions de travail difficiles : « [...] *parfois, les nouveaux travailleurs quittent le matin, dès la première pause après avoir connu les conditions de travail* » (Entrevue 3). Pour un des répondants syndicaux, les conditions de travail ne sont pas seules en cause : « *Peut-être qu'il y a des problèmes dans l'usine et qu'elle a mauvaise réputation. Si sa réputation n'est pas bonne chez les gens de sa région, ça se sait, si dans l'usine les travailleurs sont traités comme des vauriens, ils ne resteront pas.* » (Entrevue 35)

Plusieurs employeurs de divers secteurs, dont celui de l'horticulture, constatent que leur haut taux de roulement a beaucoup diminué pour atteindre 0 % depuis qu'ils ont embauché des TÉT.

4.2.4 Problèmes de comportement

Le quatrième thème d'importance touche les problèmes de comportement de la main-d'œuvre locale. Dix répondants ont abordé ce sujet; cinq chefs d'entreprise et cinq répondants issus des ONG. Selon les employeurs, la pénurie locale de main-d'œuvre les amène à tolérer certaines attitudes d'indifférence des travailleurs locaux; des comportements inacceptables dans d'autres circonstances, des comportements associés à la dépendance aux drogues, à l'alcool et à des problèmes menant très souvent à la judiciarisation. Les autres répondants ont fait le même constat de tolérance face aux comportements hors normes. Selon l'un des représentants syndicaux, ces travailleurs ayant des problèmes de comportement ne peuvent qu'occuper ces postes saisonniers et constituer la principale réserve de main-d'œuvre locale. Ces comportements entraînent des problèmes chroniques de ponctualité, obligeant les employeurs à faire plus de travail d'encadrement avec les ressources humaines.

[...] avec une main-d'œuvre composée seulement de Québécois, comme employeur, tu ne peux pas demander ce que tu voudrais. Quand on parle de drogue, d'alcool, tu ne peux pas être aussi sérieux dans tes règlements, sinon tu vas perdre le peu de personnel que tu as. Tu es obligé d'être flexible, d'accepter des choses qui sont contre tes valeurs. (Entrevue 10)

J'ai eu un jeune qui consommait à la job, je lui ai donné des chances, [...] je lui ai donné un coup de main, je lui ai payé une thérapie. Et j'apprends par hasard qu'il passe en cour et que finalement, il ne reviendra plus travailler parce qu'il s'est trouvé un autre emploi. (Entrevue 13)

Ces contradictions morales génèrent, chez certains employeurs, de la colère, de la frustration et de l'inquiétude.

Tu sais, quand on demande à un employé de travailler un soir et qu'il refuse parce qu'il joue aux jeux vidéo le soir. Si tu te fâches, le lendemain, il ne rentrera pas. Et on va loin, on paye des bonus, on répare leurs autos... J'étais à bout de

nerfs, je ne gérais plus mon entreprise. J'ai senti que ce n'était plus moi le patron, que c'étaient eux autres. (Entrevue 10)

Certains, tant des employeurs que des représentants d'ONG, associent ces problèmes de comportement au faible niveau d'éducation des travailleurs, sans toutefois généraliser.

Ils (les travailleurs) arrivent avec des problèmes de consommation ou des problèmes maritaux. Il faut qu'ils suivent des thérapies de désintoxication ou se présentent en cour; ils sont moins stables. Mais ce n'est pas tout le monde qui n'a pas éducation qui est comme ça [...] (Entrevue 12)

Une entreprise exaspérée par les problèmes de comportement de ses employés s'est servie de l'embauche des TÉT comme moyen de pression pour contraindre les employés locaux à changer d'attitude :

Les TÉT s'en venaient alors que personne ne le savait. J'avais tout préparé, je me trouvais tellement hypocrite, mais je me disais qu'ils avaient abusé de notre tolérance. Puis un vendredi, j'ai rencontré les employés difficiles et je leur ai signifié qu'ils étaient congédiés. J'avais des preuves contre eux. Ils avaient reçu des avis demandant de corriger certaines situations qu'ils n'avaient pas respectés, croyant que l'entreprise ne pouvait pas fonctionner sans eux. (Entrevue 10).

Certains employeurs ont fait le dur constat que leurs employés locaux avaient des problèmes de drogue et d'alcool si graves que cela devenait une source de danger pour eux-mêmes et pour leurs collègues. La manipulation d'outils tranchants et percutants sous les effets de la drogue et de l'alcool est une cause d'accident.

« Certains producteurs embauchent de la main-d'œuvre de Montréal via des agences, ces travailleurs se présentent en état d'ébriété, sans repas ni eau, et chaussés de sandales. » (Entrevue 38)

Un des représentants syndicaux, sans nier les problèmes de comportement, nuance l'interprétation qui est faite des causes qui leur sont associées.

L'employeur jette souvent le blâme sur l'indiscipline des travailleurs locaux, mais c'est lui qui engage ces personnes-là. Quelqu'un qui sort d'une université n'ira pas travailler, par exemple, dans un abattoir de porcs à moins d'être bien mal pris. On ne s'en cache pas, les gens qui vont travailler là n'ont pas beaucoup d'éducation. Je dirais qu'un 30 % des gens ont de la misère à lire et à écrire, que 60 % des gens se débrouillent... Il y a un 70 % des gens qui ont un dossier judiciaire, c'est vrai. Mais ça reste des gens pareil. C'est eux qui font rouler l'entreprise. Un employeur est venu un jour nous voir en disant que ça n'avait pas de bon sens, qu'il avait mis une caméra et en avait pincé 27 à se droguer. Il y en a 3-4 qui allaient être congédiés automatiquement et les autres allaient avoir une suspension. C'est toutes des personnes avec 3 ans d'ancienneté. [...] Moi, ce sont mes membres, je vais les défendre, je crois qu'ils ont le droit d'avoir un salaire décent, une assurance collective et un régime de retraite. Parce qu'ils travaillent dur et fort. Je ne dénigre pas mes membres. Je ne nie pas la réalité, je sais qu'ils sont tannants, mais c'est [l'employeur] qui les a embauchés. C'est un emploi qui ne va pas être fait par un avocat ou un vétérinaire. C'est un emploi de journalier. Il faut vivre avec ce taux de roulement. (Entrevue 35)

Bien que les employeurs dénoncent ces problèmes de comportement, ils n'ont pas d'autres choix que de les tolérer, faute de pouvoir recruter d'autres candidats.

4.2.5 En bref

La pénurie locale de main-d'œuvre est latente dans tous les secteurs de production saisonnière. Diverses causes y sont associées : les conditions pénibles de travail, les périodes d'embauche insuffisantes, la faible rémunération, le caractère peu valorisant de ces emplois et le vieillissement de la main-d'œuvre. De plus, les employeurs et les autres répondants sont unanimes pour souligner le manque de motivation des travailleurs locaux, leur manque de loyauté et leurs problèmes de comportement. Cet ensemble de facteurs contribue à la pénurie de main-d'œuvre et fait bondir le taux de roulement du personnel. Les employeurs souhaitent que les maisons d'enseignement collaborent à valoriser les métiers reliés aux emplois saisonniers, alors que les services d'employabilité et de développement des

compétences recommandent d'investir dans ces métiers à la fois en haussant la formation et la rémunération. Si les répondants ont des analyses différentes sur les causes et les facteurs aggravant la pénurie de main-d'œuvre dans ces secteurs, tous s'entendent sur les menaces qui pèsent sur les entreprises saisonnières.

4.3 Menaces subies par l'organisation (3^e dimension de la résilience organisationnelle)

Des 40 répondants, 11 ont abordé les conséquences des problèmes de recrutement des travailleurs saisonniers en regard de la survie de l'organisation. Ces conséquences se regroupent en quatre catégories : 1) la survie de l'entreprise; 2) le respect du carnet de commandes; 3) la perte d'une part de marché; 4) la perte identitaire de l'organisation.

4.3.1 Survie de l'entreprise

Pour neuf des chefs d'entreprise, les difficultés à recruter une main-d'œuvre compétente, disponible et fiable ont atteint une telle ampleur qu'ils ont eu peur d'être contraints d'abandonner ou d'expatrier une partie de leur production. Pour tous les chefs d'entreprise et bien d'autres répondants, l'embauche des TÉT a sauvé leur entreprise d'une telle menace. Selon l'une de ces chefs d'entreprise, même les travailleurs locaux reconnaissent ce point de vue : *« C'est sûr qu'au départ certains [travailleurs locaux] étaient réticents [à l'arrivée des TÉT], mais on leur a bien dit qu'ils ne viennent pas voler leur travail, mais bien garder leur travail, parce que si personne ne vient nous aider, on va fermer. »* (Entrevue 10) Cette menace de survie a affecté les entreprises saisonnières et à long terme, tout le secteur alimentaire, en commençant par les fermes qui fournissent les abattoirs :

[...] mon entreprise fait partie d'une chaîne : je fournis le poulet aux abattoirs, qui eux fournissent aux bouchers et aux restaurateurs pour se rendre aux particuliers, donc si mon entreprise n'a plus personne pour attraper les poulets, les charger sur

les camions, alors les consommateurs ne pourront plus manger de poulet.
(Entrevue 10)

Les agences de recrutement de TÉT sont unanimes :

Les entreprises ont encore des travailleurs locaux, mais s'ils n'avaient plus de TÉT [...] ce n'est pas compliqué, ils fermeraient leurs portes, ils ne seraient plus capables d'opérer ici ou ils auraient expatrié leur production, là où la main-d'œuvre est disponible. (Entrevue 11)

L'une des raisons de l'embauche massive des TÉT est sans contredit les qualités reconnues aux TÉT, qualités qui, malheureusement, font défaut à une majorité de travailleurs locaux qui sont embauchés. *« Les TÉT sont des gens dociles, ils font tout ce qu'on leur demande, ils sont contents, ils ont le sourire à la fin de la journée. L'embauche de TÉT a permis à mon entreprise de continuer ma production. »*
(Entrevue 20).

La menace de survie n'est pas seulement interne, elle est aussi externe. Plusieurs productions maraîchères, comme celles du concombre ou de l'ail, subissent une forte concurrence internationale. Selon un représentant d'un regroupement patronal de producteurs agricoles :

[...] plusieurs producteurs de concombres ont abandonné cette production pour deux raisons, d'abord parce qu'il était très difficile de recruter des travailleurs locaux et ensuite parce que les grandes chaînes ont décidé de faire venir leurs concombres de l'Inde puisqu'ils coûtent beaucoup moins cher. Mais attention, quels engrais ou pesticides sont utilisés pour les cultiver? Ça, on n'en sait rien.
(Entrevue 36)

Avant d'embaucher les TÉT, plusieurs chefs d'entreprise étaient contraints soit d'abandonner leur production, soit de l'expatrier, compte tenu des difficultés de recruter des travailleurs locaux.

4.3.2 Respect du carnet de commandes

La deuxième menace est relative aux problèmes pour honorer les carnets de commandes. Tous ces répondants (n=5) affirment que sans les TÉT, leur entreprise aurait peiné à honorer leurs carnets de commandes. Cette conséquence de la pénurie de la main-d'œuvre porte atteinte à la réputation et à l'image de l'entreprise. « *Cette année, j'ai attendu 15 jours de trop, j'avais des contrats urgents où il y a des pénalités si ce n'est pas fait, j'ai trouvé ça plate.* » (Entrevue 13) Les difficultés de planification du recrutement des TÉT, les contraintes administratives des gouvernements et celles des agences intermédiaires au recrutement retardent l'arrivée des TÉT et nuisent à l'entreprise. « *Dans notre secteur (aménagement paysager), le problème c'est que ça prend 16 semaines avant d'avoir les travailleurs (TÉT). Là, j'en attends depuis le mois de mars. J'attends et on perd des contrats.* » (Entrevue 32)

Certains chefs d'entreprise éprouvent aussi des difficultés à évaluer le nombre total de TÉT dont ils auront besoin au cours de la saison, selon la fluctuation des contrats : « *Cette année, j'ai fait la demande pour quatre TÉT parce que je n'étais pas sûr, et au mois de mai, quand les contrats ont débloqué, j'en ai demandé deux autres qui sont arrivés au mois d'août.* » (Entrevue 13) La planification est hasardeuse, tributaire de Mère Nature :

On reçoit des appels pour des contrats vers la fin du printemps lorsque la neige fond et que les gens commencent à penser aux fleurs qu'ils aimeraient placer sur leur terrain. Mais moi je dois penser faire ma requête d'embauche des TÉT au cours du mois de décembre. Ça cause un problème de gestion de personnel, parce qu'on ne peut pas préciser nos carnets de commandes. (Entrevue 13)

Même dans les autres secteurs où la fluctuation des ressources humaines est moins hasardeuse, plus cyclique, la planification reste difficile et menace la capacité d'honorer le carnet de commandes. À cet effet, la chef d'un service de lessive soutient qu'en haute saison touristique, l'entreprise manque de façon criante de

main-d'œuvre, accusant un ralentissement de production : « *En haute saison, l'entreprise peut manquer jusqu'à 40 personnes. Dans ces périodes de pénurie, l'entreprise est en période de crise. Une crise qui peut compromettre la productivité et même la réputation de l'entreprise.* » (Entrevue 25)

Les entreprises ont besoin d'une main-d'œuvre pour honorer leurs carnets de commandes, sans quoi leur réputation est entachée et leur survie menacée par une concurrence internationale.

4.3.3 Perte d'une part de marché

Les effets de la pénurie de main-d'œuvre entraînant la perte d'une part de marché n'ont été abordés que par trois répondants, soit deux chefs d'entreprise et un représentant d'une agence de recrutement. Outre la perte de contrats et les problèmes à honorer les carnets de commandes, ces répondants ont fait allusion au fait que certains entrepreneurs ont vendu leur ferme ou songent à le faire, mais que les acheteurs potentiels sont leurs concurrents internationaux, des investisseurs terriens originaires de la Chine et de l'Inde.

C'est comme si personne n'avait jamais entendu parler de l'exode rural. Il y a un problème au niveau de la relève agricole. On ne voit que la pointe de l'iceberg, certains vendent leur terre à des Chinois. Une spécialiste italienne nous a approchée avec des Hindous qui veulent acheter des terres et faire venir des travailleurs de l'Inde. (Entrevue 11)

Cette allusion à l'exode rural sous-tend un problème identitaire, à savoir que les entreprises agricoles et saisonnières en milieu rural ont anciennement été gérées par des familles québécoises. Or, l'arrivée de propriétaires d'origine asiatique ou indienne sonne faux aux oreilles de certains répondants, apportant une certaine distorsion dans l'identité culturelle des entrepreneurs des régions rurales.

4.3.4 Perte identitaire de l'organisation

La vente de terres à des investisseurs étrangers n'est pas le seul élément qui apporte une distorsion à l'identité, l'embauche des TÉT pourrait également apporter cette distorsion. La remise en question de l'identité de l'entreprise n'est pas un sujet qui a été fréquemment abordé par les répondants. Les entreprises qui embauchent des TÉT sont généralement des entreprises familiales de petite taille qui embauchent, durant la saison estivale, entre 5 et 15 TÉT. L'embauche des TÉT est pour plusieurs d'entre eux une expérience récente. Originellement, les travailleurs saisonniers étaient des travailleurs locaux ou des Québécois des régions éloignées. L'arrivée massive des TÉT dans plusieurs fermes modifie l'identité ethnique de la région. Ces entreprises, bien qu'elles préservent leur mode de gestion familiale, ont maintenant un caractère cosmopolite. C'est particulièrement le cas des entreprises qui ont diversifié la provenance des TÉT, embauchant au cours d'une même saison des travailleurs originaires de divers pays :

Un de mes clients était sur le point de fermer son entreprise au Québec et aller investir ailleurs. Au lieu de cela, il a investi 6,2 millions dans son entreprise et embauche jusqu'à 35 travailleurs, des Costariciens, des Nicaraguayens et des Colombiens. Il a aussi fait venir des Tunisiens [...] (Entrevue 33)

La majorité des entreprises étudiées sont issues d'un entrepreneuriat familial pour qui l'embauche des TÉT signifie une transformation identitaire. La gestion de la diversité est une compétence que ces entrepreneurs ont développée récemment, qui est très loin des dynamiques familiales de gestion.

4.3.5 En bref

Dans les dernières années, la pénurie ou la rareté chronique de la main-d'œuvre a menacé plusieurs entreprises. Ces menaces se manifestent de diverses façons et sont d'ampleur variable : de l'ordre de la survie, de la perte d'une part de marché ou de la perte identitaire.

Selon les employeurs, l'embauche de TÉT a permis à plusieurs entreprises de survivre et de remettre leur direction à la génération suivante. Les syndicats reconnaissent dans certains cas que l'embauche des TÉT a permis d'assurer un minimum de production, garantissant à l'entreprise de rester concurrentielle. La difficulté d'honorer les carnets de commandes et de pouvoir les accroître pose de sérieux problèmes à l'entreprise, et cela est d'autant plus exaspérant lorsque les entreprises sont assujetties à des pénalités engendrées par des délais de livraison des biens et services.

L'identité des entreprises, sans être formellement menacée, est à tout le moins transformée par la diversité des origines des employés, les TÉT, et éventuellement par l'arrivée d'investisseurs étrangers.

4.4 Analyse des solutions (4^e dimension de la résilience organisationnelle)

Parmi les 40 répondants, 24 répondants ont discuté des efforts déployés pour explorer diverses solutions à la pénurie de main-d'œuvre. Les solutions avancées sont par ordre d'importance : 1) l'embauche des TÉT; 2) l'automatisation des procédés; 3) l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines; 4) l'embauche d'étudiants ou de jeunes finissants; 5) les agences de location de main-d'œuvre; 6) l'amélioration des programmes gouvernementaux d'employabilité de la main-d'œuvre saisonnière; 7) l'embauche de travailleurs d'autres régions; 8) l'embauche de travailleurs immigrants résidents et 9) l'embauche de nouveaux retraités.

4.4.1 Embauche des TÉT

L'embauche de travailleurs étrangers temporaires est la solution la plus souvent abordée. Vingt-cinq répondants ont traité de ce sujet, dont seize employeurs. Le discours des employeurs et des autres répondants converge : l'embauche des TÉT est

la solution la plus efficace pour permettre aux producteurs de disposer d'une main-d'œuvre suffisante, compétente, collaboratrice, et ce, jusqu'à la fin de la saison.

Certains représentants syndicaux s'opposent à cette analyse fataliste. Selon eux, c'est le mode de gestion des ressources humaines qui est à revoir. Mais comme le mentionne le chef d'une entreprise horticole, miser sur la préparation d'une relève intergénérationnelle n'est plus suffisant : « *Sans les TÉT, en trois ans on ferme. Pourtant, j'ai deux fils qui prennent ma relève.* » (Entrevue 28)

Certains employeurs croient que les représentants syndicaux s'opposent à l'embauche des TÉT et qu'ils voient cette solution comme un droit de gérance injustifié, qui ne sert qu'à accroître le pouvoir des employeurs sur les travailleurs :

[...] les TÉT ne voudront pas faire une grève, ils n'ont pas avantage à faire une grève, car ils sont au Canada pour gagner de l'argent et qu'ils bénéficient d'un bon salaire comparativement à ce qu'ils gagneraient dans leur pays [...] Six mois de salaire ici équivalent à deux ans de revenu dans leur pays. (Entrevue 17)

Cet argument est considéré sans fondement par les employeurs parce que sans les TÉT, il n'y aura plus d'entreprise, donc plus de membres contribuant au syndicat.

Certains représentants syndicaux non rébarbatifs à l'embauche des TÉT nuancent ces propos en encourageant leur résidence permanente :

Ça serait une bonne chose que les TÉT deviennent des résidents canadiens, occupent des postes permanents, s'établissent dans les régions, deviennent des citoyens à part entière étant donné que la pénurie de main-d'œuvre est un problème permanent. (Entrevue 35)

L'accès à la résidence permanente pour ces TÉT qui comblent des postes constamment dépourvus a été soulevé par divers acteurs : les responsables des ONG de formation, les répondants d'un regroupement patronal de producteurs agricoles

et même des employeurs. Puisque l'immigration permanente est basée sur l'intégration économique, certains remettent en question les critères de sélection des candidats qui sont essentiellement des critères liés au haut niveau d'éducation et de compétences, des critères qui s'apparentent à ceux des professions universitaires alors que le marché du travail requiert les compétences de journaliers. Selon un représentant syndical, cette réflexion « [...] *doit être prise plus au sérieux par les gouvernements, vu l'étendue des répercussions de la pénurie de main-d'œuvre* » (Entrevue 35).

Les employeurs des secteurs de la transformation alimentaire, de l'agriculture, de l'horticulture et du service de lessive témoignent du fait que l'embauche des TÉT a solutionné leur problème d'afficher des offres d'emploi qui ne sont jamais lues, de recevoir des candidats peu motivés qui n'acceptent de passer l'entrevue que pour répondre aux exigences des services de l'assurance-emploi, que pour démontrer leur bonne volonté pour trouver un travail. À cet effet, un agriculteur rapporte, qu'avant l'embauche des TÉT, il avait « *une liste avec des noms de travailleurs et d'étudiants qu'[il] appelai[t] chaque année pour les solliciter à venir travailler pour [lui]. De cette liste, il fallait embaucher 60 travailleurs au début de la saison, pour en garder deux* » (Entrevue 24). Les travailleurs qui sont prêts à faire ces métiers sont moins passionnés : « *Je travaille avec des gens entre 40 et 60 ans et il faut les traîner par la main. On est dans un secteur où les salaires ne sont pas très élevés. Donc, notre porte de sortie ce sont les TÉT.* » (Entrevue 13).

Un employeur dans le secteur de la transformation alimentaire, découragé de ne pas trouver localement de la main-d'œuvre, s'est retourné vers l'embauche des TÉT, une solution très satisfaisante, qui résout le problème de la stabilité et sert à croître sa production. Une chef d'entreprise dans le secteur des services de lessive ajoute : « *si j'avais accès à un plus grand nombre de logements pour héberger nos TÉT, j'en embaucherais le double* (entreprise qui embauche plus de 26 TÉT) » (Entrevue 25).

Certains employeurs embauchent cette main-d'œuvre depuis plus de vingt ans. Si au départ, l'embauche des TÉT était une solution pour assurer la stabilité de la production, cette solution est maintenant perçue comme un levier de croissance et de développement. Une vision qui favorisera le recours à l'embauche des TÉT pour beaucoup de petites entreprises à l'extérieur des milieux urbains. Selon un représentant d'un ONG lié au secteur de la transformation alimentaire, la tendance à embaucher des TÉT restera stable, voire augmentera :

Les entreprises dans le secteur des viandes ont de la difficulté à recruter et retenir le personnel. Le taux de chômage dans toutes ces régions n'est pas à zéro, mais ce n'est pas tout le monde qui est capable de travailler dans une usine de viandes. Étant donné la difficulté à retenir les candidats, les programmes des TÉT risquent d'être une solution de plus en plus utilisée dans les prochaines années. (Entrevue 7)

Si, au départ, l'embauche de TÉT était mineure, « [...] de l'ordre du 10 % » (Entrevue 1), aujourd'hui, cette embauche doit se situer à près de 50 % des employés en production saisonnière ou agroalimentaire. En effet, « [d]epuis les 4-5 dernières années, l'embauche des TÉT augmente de l'ordre de 10 % par année, soit 200 de plus par année » (Entrevue 40).

Cette croissance fait en sorte que les entreprises me demandent sans cesse depuis cinq ans si elles peuvent avoir accès au programme-pilote. Nous avons donc émis des avis sectoriels pour confirmer les besoins de main-d'œuvre en aménagement paysager. C'est à ce moment qu'on a remarqué une baisse de diplômés dans ce domaine qui était pourtant en croissance. (Entrevue 15)

Cette croissance des offres d'emploi est documentée par les agences de recrutement. Selon l'une d'elles, « [...] En 2000, il y avait près de 1 600 offres d'emploi à combler dans nos entreprises clientes. En 2009, nous avons reçu pour 7 800 offres d'emploi à combler. » (Entrevue 11) Soulignons qu'un TÉT peut combler deux offres d'emploi, par le partage de contrats entre deux employeurs. Par exemple, un TÉT

peut travailler du mois de mai au mois de juin pour des serres, et à la cueillette des fruits pour un producteur maraîcher de juillet à octobre. Cette situation est avantageuse pour les producteurs aux prises avec de brèves périodes de production. Elle est également avantageuse pour les TÉT qui sont assurés d'une plus longue période de travail, s'ils le souhaitent.

L'embauche de la main-d'œuvre étrangère a permis aux employeurs de poursuivre leurs activités et même, pour certains, de faire croître leur entreprise.

4.4.2 Automatisation des procédés

L'automatisation des procédés est une autre avenue de résolution du problème de pénurie de la main-d'œuvre. Treize répondants, dont sept employeurs, l'ont abordée. Pour les employeurs dans les secteurs de l'agriculture et de la transformation alimentaire, il est difficile de mécaniser les procédés de la coupe, du sarclage et de la cueillette. La machine ne peut pas effectuer tout le travail humain, dont celui de porter un jugement sur la qualité du produit, de savoir s'il est suffisamment mûr pour être cueilli ou s'il doit être jeté parce qu'il est contaminé. Certains producteurs ont mécanisé leurs procédés avant de recourir à l'embauche des TÉT :

Je fais tout mon possible pour mécaniser certaines étapes du processus, mais certaines tâches doivent être faites manuellement. Pour faire une sélection, il faut avoir du jugement... Ça coûte trop cher de récolter du brocoli en sachant que tu vas perdre la moitié de la récolte. Si une machine récoltait tout, il faudrait trier ce qui est bon de ce qu'il ne l'est pas, il n'y aurait pas d'avantage. (Entrevue 18)

« Un chou nappa, il faut que ça passe par des mains, il n'y a pas de machine pour ça, il faut des yeux, une tête, des mains et un couteau. On n'a pas le choix. » (Entrevue 26) Un employeur dans le secteur de la transformation alimentaire appuie cet argument, en indiquant qu'une machine manquerait de délicatesse pour attraper des êtres vivants tels que des poulets : « Dans l'attrapage, ça prend des mains, c'est délicat des petits animaux vivants. La mécanisation de certains procédés risque de les

blessé. On peut seulement améliorer certains outils, comme rendre les charriots plus légers, améliorer l'alliage, les roues, etc. » (Entrevue 32)

D'autres chefs d'entreprise ont mécanisé la majorité de leurs procédés et soutiennent qu'ils ont besoin de moins de main-d'œuvre pour la production. Ils décrivent les tâches de ces postes automatisés comme : « (...) *beaucoup de classage, d'observation de produit, là où on n'a pas besoin d'utiliser les mains. C'est juste la présence qui est nécessaire.* » (Entrevue 16) Pour certains chefs d'entreprise, les avancées technologiques, dont la robotisation, permettent plus d'efficacité : « [...] *pour produire du gazon, il y a cinq ans, j'avais besoin de 32 personnes et depuis que j'ai robotisé le procédé, je n'ai besoin que de 10 personnes* » (Entrevue 28).

Les répondants des quatre districts régionaux d'un regroupement patronal de producteurs agricoles ainsi que ceux des deux syndicats et des ONG abondent dans le même sens :

On ne peut pas tout automatiser. Oui, il y a de plus en plus d'automatisation dans les usines. Mais ces usines auront toujours besoin de gens, car il y a des tâches où l'humain est nécessaire. Il faut opérer ces machines, faire du repérage visuel, s'assurer que tout est correct, etc. Aussi, il y a une limite aux coûts-bénéfices, il faut produire un certain volume pour bénéficier des réductions de coûts. (Entrevue 7)

Si, dans l'industrie de la pose de gazon, l'automatisation est une solution idéale pour augmenter la productivité et réduire les coûts, cela n'est pas le cas pour d'autres secteurs. En général, les répondants du regroupement patronal des producteurs agricoles constatent que les agriculteurs embauchent des TÉT pour occuper des postes plus routiniers, ceux qui n'intéressent pas les travailleurs locaux et qu'ils n'ont pas pu mécaniser. Certaines productions comme celle de l'oignon sont déjà mécanisées, mais elles requièrent tout de même une main-d'œuvre. Toutefois, le rapport coûts-bénéfices entre l'automatisation et l'embauche des TÉT ne fait pas l'unanimité.

Tout est une question de coûts. Tant que le taux horaire est plus bas qu'une mécanisation de la ferme, les producteurs vont continuer à embaucher de la main-d'œuvre. C'est un calcul de comptes. Mais la journée où le taux horaire augmentera à 15 \$/heure, les producteurs mécaniseront leurs procédés et embaucheront un seul opérateur spécialisé. Présentement, la main-d'œuvre est accessible et abordable, c'est la raison de son essor. (Entrevue 40)

L'automatisation n'est pas encore possible pour tous les types de production, mais lorsqu'elle l'est, elle permet de réduire le nombre de travailleurs nécessaires pour l'exécution d'une tâche ainsi que les coûts. Une alternative rentable qui élimine tous les problèmes de recrutement d'une main-d'œuvre stable et loyale.

4.4.3 Amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines

La troisième solution évoquée à la pénurie de la main-d'œuvre est l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces pratiques, il y a l'amélioration de la rémunération et des conditions de travail. Ce thème a été traité par dix répondants, dont sept employeurs. Ces répondants soutiennent que l'amélioration des conditions de travail et de la rémunération faciliterait le recrutement et diminuerait le taux de roulement. Une chef d'entreprise estime que si l'échelle salariale dans son secteur débutait à 13 \$ de l'heure au lieu du salaire minimum, les entreprises du secteur auraient moins de difficulté à recruter et le taux de roulement diminuerait. Un des directeurs d'entreprise dans le secteur de la transformation alimentaire a songé à recruter directement des travailleurs de Montréal, de fonctionner comme une agence de travail intérimaire avec son propre service de navette et d'offrir de meilleures conditions salariales, mais son patron n'est pas convaincu que de telles pratiques augmenteraient la rétention.

Les représentants syndicaux sont unanimes : une meilleure rémunération et une meilleure formation seraient de grands atouts pour recruter dans le secteur de la transformation alimentaire et particulièrement dans les abattoirs. Ils estiment qu'une augmentation d'au moins 20 % du taux horaire, pour atteindre l'équivalent de 15 à

16 \$ de l'heure, résoudrait les problèmes de recrutement et de rétention des employés.

Certains abattoirs offrent des postes sans exiger le diplôme d'études secondaires, avec une échelle salariale dont le taux horaire débute à 11 \$ de l'heure et peut atteindre 16 \$ de l'heure selon la fonction occupée et l'ancienneté. Pour d'autres entrepreneurs, les emplois saisonniers devraient être mieux rémunérés que les emplois réguliers : « *On essaye toujours de payer un peu plus cher nos travailleurs saisonniers que ceux qui occupent un emploi similaire à l'année, de manière à ce qu'ils bénéficient d'un revenu intéressant qui les incite à rester comme saisonniers.* » (Entrevue 28).

D'autres chefs d'entreprise proposent une solution collective pour corriger les écarts de revenu dont souffrent les travailleurs saisonniers, soit de

[...] faire un partenariat avec l'assurance-emploi ou une autre entreprise saisonnière, mais qui œuvre durant une autre période de l'année, pour faire une répartition salariale annuelle et ainsi inciter les employés à revenir l'année suivante pour le même emploi. (Entrevue 28)

Selon les professionnels des ministères œuvrant au sein des programmes d'embauche des TÉT, les représentants syndicaux et ceux du regroupement patronal de producteurs agricoles, de telles propositions pour repenser le travail saisonnier comme une source potentielle de revenus annuels sont nécessaires pour attirer la main-d'œuvre nationale.

Chaque secteur saisonnier devrait revoir ses échelles salariales, car en production laitière, on a juste quatre fermes qui demandent des TÉT même si on est la plus importante région dans ce secteur, on est capable de trouver des Québécois. [...] Ce sont des postes un peu plus spécialisés et leur rémunération commence à 11,45 \$ de l'heure. (Entrevue 39)

Les représentants syndicaux déplorent l'absence de formation et d'initiation à la tâche, une pratique de gestion des ressources humaines qui contribuerait à améliorer les compétences. Malheureusement, les chefs d'entreprise sont réticents à investir dans cette pratique, considérée comme une dépense non rentable pour des salariés qui, de toute façon, quitteront leur poste.

L'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la rémunération, la formation et les conditions de travail, diminuerait considérablement les problèmes de recrutement et de rétention, faute de pouvoir compter sur une relève.

4.4.4 Embauche d'étudiants ou de jeunes finissants

Une autre stratégie pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre est l'embauche d'étudiants et de jeunes finissants. Huit répondants, dont six employeurs, ont tenu des propos similaires : l'année scolaire débutant en septembre et finissant en juin, soit aux deux périodes d'intenses activités, cela limite l'embauche des jeunes étudiants. Les chefs d'entreprise dans le secteur de l'horticulture soulignent qu'annuellement, ils affichent les offres d'emploi dans divers lieux : les centres d'emploi du Québec, les services en ligne des écoles de leur région, le site du comité sectoriel de la main-d'œuvre et les journaux. Peu importe la stratégie, les jeunes ne les consultent pas et préfèrent occuper des emplois dans de petites entreprises de restauration rapide.

Dans le secteur de l'horticulture, un chef d'entreprise soutient qu'environ 150 étudiants graduent annuellement au Québec dans trois types de programmes : le diplôme d'études professionnelles (DEP); l'attestation d'études collégiales (AEC) ou la technique collégiale (DEC). « *Cent cinquante étudiants pour combler les besoins de main-d'œuvre de quelques milliers d'entreprises, ce n'est pas assez de monde.* » (Entrevue 3) Certaines entreprises ont tenté de

[...] créer des incitatifs en proposant des stages rémunérés aux étudiants en horticulture des collèges d'enseignement général et professionnel (CEGEP), des écoles et des centres de perfectionnement. Grâce à de telles stratégies, nous pourrions recruter des finissants ou avoir des candidats référés d'anciens élèves ou professeurs. Mais en vain, rapidement ces finissants se trouvent des emplois plus stables dans les services publics ou démarrent leur propre entreprise. (Entrevue 24)

Un chef d'entreprise dans ce même secteur « [...] admet embaucher que 10 jeunes, ce qui équivaut à 7 % de toute sa main-d'œuvre. Les autres employés sont des TÉT et des travailleurs québécois » (Entrevue 9).

Les étudiants et les jeunes finissants, comme les travailleurs locaux, aspirent à des emplois offrant des conditions de travail plus avantageuses.

4.4.5 Agence de location de main-d'œuvre

L'embauche par l'intermédiaire d'une agence de location de main-d'œuvre a été mentionnée par six répondants, dont trois employeurs des secteurs de l'agriculture et de l'horticulture. Le discours des employeurs diverge. Un seul employeur requiert les services d'une agence de location de la main-d'œuvre en haute saison, il embauche entre 10 et 50 travailleurs quotidiennement. Mais la plupart des chefs d'entreprise désapprouvent le recours aux agences de location de la main-d'œuvre, considérant que celles-ci abusent des travailleurs, ne les informent pas du caractère pénible du travail et les rémunèrent incorrectement : « *Les agences ne sont pas toujours transparentes. Lorsqu'on est vraiment mal pris, on fait affaire avec des agences, mais il faut que tu t'assures que c'est une agence qui paye ses employés ce qu'elle doit payer, qui fait ses cotisations SST, etc.* » (Entrevue 16)

Selon un représentant syndical :

[...] certaines entreprises ont fait des analyses de coûts de main-d'œuvre entre l'embauche de TÉT et les travailleurs d'agence, eux-mêmes immigrants, mais résidents permanents. Les TÉT disposent de contrats qui leur assurent 40 heures

de travail minimum par semaine et un terme de plusieurs mois, un engagement de rémunération auquel s'ajoutent une partie du logement et le transport. En réduisant au minimum les activités, une entreprise a réussi à réduire ses coûts de main-d'œuvre de 20 % en obligeant les immigrants permanents issus d'une agence de location de la main-d'œuvre à accepter une réduction de salaire. (Entrevue 35)

Un représentant d'un regroupement patronal de producteurs agricoles remet en question les pratiques de rémunération de l'agence de location de main-d'œuvre :

Les agences de location de main-d'œuvre recrutent des travailleurs de toutes les ethnies à Montréal et offrent des services de main-d'œuvre agricole sans passer par nous. Ces agences demandent un prix forfaitaire, par exemple, pour attacher des échelotes, il charge tant. Le producteur, au lieu de faire une paye pour chaque travailleur, il fait juste un chèque au courtier. On est un peu craintif de cette façon de faire, parce que si un travailleur se blesse, on n'a pas de traçabilité. Habituellement, les travailleurs embauchés à Montréal ont une carte d'AGRljob (bureau à Montréal qui fait du recrutement), même s'il vient de l'extérieur du Québec, il y a une traçabilité. (Entrevue 40)

L'embauche de travailleurs par le biais d'agences de location de main-d'œuvre est une solution peu utilisée par les employeurs en raison de leur manque de transparence et de leurs pratiques abusives envers les travailleurs.

4.4.6 Amélioration des programmes gouvernementaux d'employabilité de la main-d'œuvre saisonnière

La sixième stratégie évoquée par certains répondants pour atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre est l'amélioration des programmes gouvernementaux d'employabilité des travailleurs saisonniers. Cinq répondants ont abordé cette stratégie, mais seulement deux chefs d'entreprise y ont fait allusion. Ces chefs d'entreprise déplorent que les agents de placement et les programmes fassent si peu d'efforts pour promouvoir les emplois saisonniers, voire même qu'ils discréditent ces emplois. Par contre, les autres répondants soutiennent qu'il faut soutenir les

stratégies locales pour le développement de la main-d'œuvre des secteurs saisonniers.

Un des chefs d'entreprise a tenté de recruter par divers programmes d'insertion en emploi des gens exclus du marché du travail depuis de longues périodes, dont les prestataires de la sécurité du revenu. Il déplore que ces prestataires, peu habiles et peu résistants au travail pénible, n'acceptent ces postes saisonniers que pour la période nécessaire afin de bénéficier d'un supplément à la prime au travail¹³ du gouvernement. Il a aussi embauché des travailleurs inscrits à des programmes de réinsertion sociale au travail, dont des ex-détenus. Dans un tel cas, les travailleurs sont motivés et résistants, mais « *leurs problèmes de comportement sont difficiles à gérer dans une entreprise où les travailleurs comme les dépeceurs ont à leur disposition toute une série de couteaux* » (Entrevue 17).

Les chefs d'entreprise déplorent le peu d'investissement dans le développement de la main-d'œuvre saisonnière. Ils proposent que

[...] durant la période hivernale (la basse saison), [...] les travailleurs poursuivent des formations afin de se spécialiser ou d'approfondir leurs connaissances. Une telle pratique permettrait de combler davantage de postes avec de la main-d'œuvre locale et de conserver un équilibre entre l'embauche des travailleurs locaux et des TÉT. (Entrevue 27)

Les autres répondants, des partenaires gouvernementaux, constatent que la majorité des secteurs saisonniers se désinvestissent dans le développement local de la main-d'œuvre, considérant l'embauche des TÉT comme une stratégie plus simple, plus accessible. Mais certains « *y vo[ie]nt un danger à long terme, la création d'un*

¹³ Le supplément à la prime au travail est un programme qui encourage les prestataires de la sécurité du revenu à retourner sur le marché du travail et à maintenir leur emploi. Lorsqu'un prestataire est embauché par une organisation dans laquelle son revenu de travail est supérieur à 200 \$ par mois, il reçoit un versement de 200 \$ chaque mois du gouvernement, pour une période maximale de 12 mois.

déséquilibre entre le développement d'une compétence locale et de l'embauche des TÉT peu qualifiés » (Entrevue 19).

Pourtant, des efforts sont investis pour corriger ce glissement. Le porte-parole d'un ONG spécialisé dans la formation des travailleurs du secteur horticole rapporte l'expérience

[d']un chantier sur la saisonnalité¹⁴ auquel huit comités sectoriels participent, dont le tourisme, la foresterie, l'agriculture, le commerce de détail, le transport, l'horticulture, l'agriculture, qui a fait état des enjeux. La première étape de ce chantier était de recenser les solutions mises de l'avant. Dans cette recension, l'embauche de la main-d'œuvre étrangère est identifiée comme une solution pour stabiliser la main-d'œuvre, mais la majorité des solutions pointent l'investissement de l'État dans le développement des ressources humaines. Ce chantier a également soulevé l'enjeu de considérer ces emplois comme de seconde zone, des emplois auxquels les services gouvernementaux n'accordent aucune importance. Lorsque les ONG proposent de former un travailleur dans un secteur saisonnier, ils doivent faire pression auprès des agents d'Emploi-Québec afin qu'ils accordent des autorisations pour acheter les formations tout en maintenant les prestations d'assurance-emploi ou d'aide sociale des candidats recrutés. Parfois, en cours de formation, il faut s'assurer que les agents d'Emploi-Québec n'essaient pas d'orienter ces travailleurs vers d'autres domaines sous prétexte qu'il n'y a pas d'avenir dans l'agriculture, parce que c'est saisonnier. (Entrevue 15)

Les partenaires de ce chantier de la saisonnalité ont tenté d'arrimer

[...] différents secteurs saisonniers d'une même localité de manière à ce qu'un travailleur ait un emploi à l'année, par exemple l'été, il fait de l'agriculture et l'hiver, il travaille dans un centre de ski. Ce programme, nommé Stabili-Travail, n'a pas fonctionné parce qu'il est difficile de trouver une solution intéressante pour tous et chacun. (Entrevue 1)

¹⁴ Actes de colloque sur la saisonnalité, 2012. Chantier sur la saisonnalité pour un développement durable de l'emploi. Sept comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO); Accès en ligne : <http://saisonnalite.com/library/pdf/Actes-du-colloque-saisonnalite.pdf>

Les répondants invitent le gouvernement à reconnaître le besoin des travailleurs locaux pour combler certains postes, pour lesquels les entreprises ne peuvent pas uniquement compter sur la main-d'œuvre étrangère. Plusieurs améliorations des programmes d'employabilité demeurent inexploitées.

4.4.7 Embauche de travailleurs d'autres régions

L'embauche des travailleurs d'autres régions est une autre option, mais elle est en déclin. Seulement trois répondants dans le secteur de l'agriculture ont abordé cette approche, et de ces trois répondants, deux sont des employeurs et un est un porte-parole d'un regroupement patronal de producteurs agricoles. Les deux employeurs embauchent une main-d'œuvre d'au moins une autre région, mais ils remarquent une diminution du nombre de travailleurs qui reviennent chaque année :

[...] on faisait venir des gens des régions éloignées du Québec où il y a plus de chômage, comme la Gaspésie et le Bas-du-fleuve. Ces gens s'installaient dans notre région pour la période du maïs. On avait une bonne stabilité avec cette main-d'œuvre parce qu'ils sont loin de leur maison. Ils viennent ici pour travailler. (Entrevue 16) Il y a 10 ans de ça, on allait faire des tournées à l'intérieur du Québec; Gaspésie, Lac-Saint-Jean, Abitibi et on recrutait environ 300 travailleurs lors de ces tournées, présentement on en a une vingtaine, trentaine. Donc, nous avons arrêté ces tournées. (Entrevue 40)

Malheureusement, il y a de moins en moins de travailleurs de régions qui reviennent chaque année, de l'ordre de 10 à 15 %, en raison du vieillissement de la main-d'œuvre. Les travailleurs des régions comme les travailleurs locaux préfèrent avoir des horaires de travail normaux et réguliers, soit 40 heures par semaine, et avoir les samedis et dimanches de congé. Certains producteurs embauchent de la main-d'œuvre de Montréal, mais leurs expériences sont souvent mauvaises : les travailleurs arrivent soûls, pas de *lunch* et en sandales, ce qui est incomparable avec l'assiduité des TÉT. L'embauche de travailleurs d'autres régions disparaît donc lentement avec les années en raison du taux de participation de plus en plus faible.

4.4.8 Embauche de travailleurs immigrants résidents

Une des dernières stratégies invoquées pour solutionner la pénurie de main-d'œuvre est l'embauche de travailleurs immigrants résidents, en quête d'un moyen d'insertion en emploi. Cette stratégie s'est cependant avérée infructueuse à long terme. En effet, certains employeurs ont pu constater que « *ces travailleurs immigrants très souvent surqualifiés quittent ces emplois saisonniers dès qu'ils trouvent un travail correspondant à leurs compétences* » (Entrevue 3).

Bien qu'elle soit facile sur le plan de la logistique, l'embauche au quotidien de travailleurs venus de centres urbains pose le problème de la capacité à exécuter ces tâches pénibles, exigeantes physiquement en raison de l'effort exigé et de l'exposition aux variations thermiques et aux longs horaires atypiques.

La logistique du transport inter-régional est beaucoup plus simple et moins coûteuse que l'embauche des TÉT, qui elle, impose une logistique du transport international, des assurances, des démarches administratives pour la résidence temporaire et le logement. (Entrevue 16)

L'embauche de travailleurs immigrants résidents est une solution moins coûteuse que l'embauche des TÉT. Cependant, elle n'assure pas la stabilité recherchée de la main-d'œuvre.

4.4.9 Embauche de nouveaux retraités

Enfin, la dernière stratégie évoquée, qui s'est révélée peu populaire auprès des répondants, est l'embauche de nouveaux retraités ou de personnes à la préretraite. Deux répondants, soit un chef d'entreprise et un représentant d'un ONG dans le secteur de l'horticulture, ont soutenu cette idée. Les nouveaux retraités sont embauchés pour des tâches de vente au détail ou des travaux non lourds, mais les postes pénibles manquent toujours de main-d'œuvre. L'embauche de nouveaux retraités peut aider temporairement certaines entreprises, mais à long terme, ces dernières devront trouver une autre stratégie.

4.4.10 En Bref

Les secteurs étudiés ne sont pas à court de réflexions sur les stratégies pour pallier le manque de main-d'œuvre dans leur secteur saisonnier, puisque huit stratégies ont facilement été évoquées. Néanmoins, ce qui semble faire défaut dans ce débat est d'admettre la désillusion des employeurs envers les travailleurs locaux puisque ceux-ci manifestent de moins en moins d'intérêt pour accomplir des tâches manuelles, alors que les TÉT performant dans ces emplois. Leur désillusion est alimentée par les services de placement de la main-d'œuvre qui orientent les prestataires de l'assurance-emploi et de la sécurité du revenu vers des emplois non saisonniers. Ces deux facteurs font que les employeurs se tournent facilement vers la solution qui leur semble la plus propice et la plus satisfaisante : l'embauche des TÉT.

La seconde solution est l'automatisation des procédés. Une partie des employeurs soutient qu'il est difficile de mécaniser certains processus, puisque quelques étapes doivent encore recourir à l'être humain et à son jugement, par exemple pour assurer que la cueillette des fruits se fasse au bon moment. Cette stratégie ne fait cependant pas l'unanimité. Certains croient que la mécanisation réduit les coûts des producteurs, tandis que d'autres pensent au contraire que la main-d'œuvre est moins dispendieuse que la mécanisation.

L'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que le taux de rémunération sont évoqués à la fois par les employeurs, les partenaires gouvernementaux et les ONG qui travaillent à la défense des travailleurs. Cette stratégie pourrait s'avérer efficace pour rendre ces emplois plus attrayants et favoriser la rétention des travailleurs, mais elle aurait comme conséquences de hausser le prix du panier alimentaire, ce qui stimulerait davantage la concurrence internationale au point de compromettre la survie des entreprises agricoles et saisonnières locales.

Pour sa part, l'embauche des travailleurs par l'intermédiaire d'une agence de location de main-d'œuvre est une stratégie peu populaire, sauf pour combler des postes de très courte durée, voire de quelques jours.

Étonnamment, tous les répondants s'entendent pour développer des stratégies pour promouvoir les emplois saisonniers et former les travailleurs, stratégies qui nécessitent un changement d'orientation de la politique des services de placement et des programmes d'insertion en emploi, une coordination régionale entre les employeurs saisonniers.

Bien que les positions soient divergentes sur la meilleure stratégie à adopter, il demeure que les acteurs du secteur saisonnier ont réfléchi aux divers scénarios pour surmonter les pénuries chroniques de main-d'œuvre. Chacune de ces stratégies a été expérimentée avec des succès variables, ce qui permet aux acteurs de nommer la valeur de l'erreur de la stratégie la plus populaire, l'embauche des TÉT. Ces constats d'apprentissage sont rapportés en termes de gestion des ressources humaines, de gestion administrative et de gestion de la diversité.

4.5 Valeur de l'erreur (5^e dimension de la résilience organisationnelle)

Dans les 40 entrevues effectuées, 21 répondants ont abordé les différents apprentissages de gestion faits par les entreprises, les partenaires gouvernementaux et les ONG avec l'embauche des TÉT. Trois types d'apprentissage de gestion se dégagent des témoignages de nos répondants, des apprentissages qui s'apparentent à ceux réclamés par les porte-parole des syndicats. Par ordre d'importance, les apprentissages les plus fréquemment abordés touchent : 1) la gestion des ressources humaines (GRH); 2) la gestion administrative pour l'embauche des TÉT et 3) la gestion de la diversité.

4.5.1 Gestion des ressources humaines (GRH)

Il va sans dire que l'embauche des TÉT a eu un impact important dans la GRH, un impact souligné par 11 répondants. L'embauche des TÉT a obligé les employeurs à modifier leurs méthodes de recrutement, les obligeant notamment à faire une demande de permis de travail au MICC et une requête d'embauche au programme PTAS du gouvernement fédéral, et de recourir à une agence de recrutement. Le mode de rémunération a également dû être revu; la rémunération de certains travailleurs saisonniers s'établit au volume de la cueillette, alors que les TÉT sont des salariés ayant un revenu garanti de 40 heures par semaine qui doit comprendre un minimum de six semaines, répartissant ainsi les heures non travaillées en raison du mauvais temps et les heures supplémentaires en période intense de récolte. Certains efforts ont été consentis afin d'adapter culturellement les formations, entre autres en santé et sécurité au travail (SST), et les initiations à la tâche.

Huit employeurs et trois représentants d'ONG ont tenu un discours convergeant, selon lequel l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines augmente le taux de rétention pour tous les travailleurs incluant les locaux. Bien que ces efforts soient louables, les directeurs régionaux de regroupement patronal de producteurs agricoles et des centres d'emploi dédiés aux secteurs saisonniers souhaitent que les chefs d'entreprise s'inscrivent aux formations et qu'ils adoptent les outils de GRH qui leur sont destinés : *« J'aimerais développer des services en GRH pour mieux outiller les producteurs parce qu'ils ont des lacunes au niveau des connaissances de leurs obligations en termes de droit et de normes du travail. »* (Entrevue 39)

Si l'embauche des TÉT force le développement de meilleures pratiques de GRH, celles-ci ne se sont pas développées sans heurts. La GRH des TÉT est plus complexe, elle impose plus de responsabilités parce l'employeur doit assurer l'hébergement et le transport :

Pour une ferme, si c'était une famille de Québécois, je ne pourrais qu'avoir trois personnes qui travaillent ici. Parce qu'on demande à ce qu'ils résident sur nos fermes. Le Québécois viendrait avec une famille et occuperait une maison. Tandis que dans la même maison, je peux mettre 4-5 Guatémaltèques. Ça m'avantage énormément, car ça me prend moins de maisons pour les loger. (Entrevue 20)

Conscients que ces emplois saisonniers sont pénibles, certains chefs d'entreprise envisagent d'« [...] améliorer les conditions de travail, pour avoir plus de Québécois. Je vais peut-être alléger les tâches, faire des demi-quarts de travail, je ne sais pas comment je vais procéder, mais je vais penser à une méthode. » (Entrevue 32) Parmi les conditions qui devront être revisitées, certains chefs d'entreprise du secteur de l'horticulture croient qu'ils peuvent bonifier la rémunération des travailleurs locaux en transférant les coûts d'hébergement, de transport et de logement qu'implique l'embauche des TÉT. Pour d'autres, comme ce chef d'entreprise dans le secteur de la transformation alimentaire le mentionne, « l'amélioration des conditions de travail passe par la formation certifiée en entreprise, une reconnaissance des savoir-faire propres à certains métiers comme celui de débequeur [enlevé les bec des volailles] » (Entrevue 32).

En ce qui concerne la SST, la majorité des employeurs ont des pratiques sommaires de SST comme traduire en espagnol les guides qui contiennent les règlements, les informations et les instructions qui se rapportent à l'entreprise : « On leur a fait un manuel en espagnol, un peu abrégé. Pour ce qui est de la santé et sécurité, tout le manuel est traduit en espagnol. Les TÉT reçoivent ce manuel au printemps, le manuel explique quoi faire en cas d'accident, toutes ces choses-là. » (Entrevue 3) D'autres ont embauché un formateur hispanophone ou préparent des vidéos expliquant la tâche pour initier les TÉT à leurs tâches.

La gestion des horaires de travail pose tout un défi. Les attentes des travailleurs locaux vont à l'encontre de celles des TÉT. Les travailleurs locaux veulent faire le

moins d'heures possible, alors que les TÉT veulent maximiser les heures travaillées pour de meilleurs revenus.

Les Guatémaltèques veulent travailler tout le temps. Lorsqu'il fait chaud, je leur dis de prendre une pause et de s'hydrater, mais au début ils ne comprenaient pas, ils s'assoient à l'écart. S'asseoir avec son patron, c'était nouveau. Ces travailleurs veulent travailler 7 jours par semaine. Nous c'est 5 jours par semaine, des fois 6, jamais 7. Mais eux sont ici pour faire de l'argent et ils veulent faire le plus d'heures possible. (Entrevue 29)

Si les travailleurs locaux sont moins volontaires pour faire des heures supplémentaires, le gestionnaire doit être équitable dans la répartition des heures supplémentaires auprès des TÉT : « *Si tu as un travail en particulier et que tu l'offres à un TÉT, il va falloir que tu offres la même chose aux autres TÉT par après. »* (Entrevue 20)

La production des chèques de paye a aussi été compliquée à introduire auprès des TÉT. Expliquer aux TÉT le calcul des retenues salariales pour les impôts selon l'état civil et les charges parentales a été un casse-tête important :

Faire comprendre aux TÉT que les écarts entre leur revenu net n'est pas une tromperie ou une façon de les exploiter, que cet exercice comptable, auquel on est obligé de se conformer, a nécessité de faire intervenir un parrain hispanophone pour leur détailler leur chèque de paye. Maintenant, ce sont les TÉT les plus anciens qui expliquent aux nouveaux le système de retenue salarial, et la déclaration d'impôt sur le revenu que nous produisons pour eux. (Entrevue 27)

Les retenues salariales ne sont pas les seuls éléments comptables complexes qui suscitent de la confusion. C'est notamment le cas pour les déclarations de lésions professionnelles.

Souvent, les TÉT tardent à informer leur supérieur d'une blessure qu'ils se sont faite, ils peuvent attendre plusieurs jours avant d'aviser quelqu'un. Dans certains cas, la démonstration d'une lésion survenue sur les lieux du travail et causée par le travail est plus difficile à faire. (Entrevue 27)

Antérieurement, la gestion de ces entreprises était simple. La GRH se résumait à convenir des horaires de travail et des salaires des membres de la famille et des travailleurs saisonniers occasionnels. Avec l'arrivée des TÉT, la GRH s'est complexifiée. Si l'embauche des TÉT a assuré la pérennité des entreprises, voire même leur croissance, pour plusieurs chefs d'entreprise, cela a nécessité la création d'un poste de GRH, avec en complément un coordonnateur auprès des TÉT. Ce dernier assiste le responsable des ressources humaines pour accompagner les TÉT lors de leur installation et dans leurs activités quotidiennes comme le transport local entre le lieu de résidence et le lieu de travail, les achats alimentaires hebdomadaires, les visites médicales, etc. Dans les grandes entreprises, certains de ces coordonnateurs vont être impliqués dans la gestion administrative du processus d'embauche des TÉT, notamment dans les requêtes pour l'embauche de TÉT, les preuves de l'impossibilité à combler localement les postes, les contrats d'assurance, les tests médicaux, les tests d'aptitudes et les suivis d'embauche auprès des divers paliers gouvernementaux.

Bref, l'embauche des TÉT a obligé les employeurs à créer une certaine structure dans la GRH au sein de leur entreprise et à planifier leurs besoins de main-d'œuvre plusieurs mois à l'avance.

4.5.2 Gestion administrative pour l'embauche des TÉT

La gestion administrative du recrutement des TÉT a nécessité maints ajustements de la part des employeurs. Onze chefs d'entreprise et quatre directeurs régionaux d'un regroupement patronal de producteurs agricoles ont abordé ce thème. Tous déplorent la lourdeur administrative à laquelle s'ajoute cette nouvelle réglementation qui restreint le renouvellement des contrats des TÉT à quatre

années, alors que par le passé, un travailleur agricole qui satisfaisait un employeur pouvait renouveler année après année son contrat pendant des décennies.

Parmi les plaintes récurrentes des lourdeurs administratives, il y a l'obligation d'afficher les offres d'emploi dans les réseaux locaux de recrutement avant de pouvoir justifier la requête d'embaucher des TÉT. Les employeurs déplorent faire cette démonstration annuelle de la pénurie de travailleurs, alors que le secteur saisonnier vit ce problème de façon chronique depuis de nombreuses années.

Aux yeux de certains chefs d'entreprise, les obligations fiscales s'ajoutent aux lourdeurs administratives. Il y a la preuve des dépenses liées à l'embauche des TÉT, comme l'achat des billets d'avion, les aménagements pour le logement, l'achat d'un véhicule pour le transport local, l'assurance maladie, etc. Si les employeurs pouvaient réembaucher année après année les mêmes TÉT, tout ce volet administratif serait plus simple à reprendre. Les dossiers des candidats seraient déjà ouverts pour les visas de travail auprès du MICC, pour l'assurance maladie auprès de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) ainsi que pour les déclarations de revenus auprès de Revenu Québec et de l'Agence du revenu du Canada. De plus, la décision gouvernementale de limiter l'embauche des TÉT à quatre ans nuit à la formation et au développement des compétences :

Quand tu peux réembaucher un TÉT pendant plusieurs années, tu vois ses intérêts, ses capacités, tu n'hésites pas à investir dans sa formation. Tu t'arranges pour qu'il obtienne son permis de conduire et ses cartes de compétence pour qu'il travaille sur certains chantiers. (Entrevue 3)

Une des pratiques de gestion administrative qui a également suscité beaucoup de propos est le partage des contrats entre employeurs. Si, antérieurement, les chefs d'entreprise se faisaient la concurrence pour embaucher des travailleurs locaux, les contraintes administratives des programmes PTAS et PPCD obligent dorénavant ces derniers à opter pour une stratégie de partage. Pour embaucher des TÉT, une

entreprise doit garantir, à chaque travailleur, un minimum¹⁵ de six semaines de travail ou de 240 heures. Dans le cas contraire, l'embauche de TÉT leur est inaccessible. Le partage de contrats des TÉT permet aux employeurs de leur offrir des contrats de moins de 240 heures. Par contre, la somme des heures de travail garantie aux TÉT doit correspondre au moins au minimum d'heures requis. Le partage des contrats de TÉT se fait généralement entre deux entreprises dont les périodes de pointes se succèdent. Par exemple, le partage peut se faire entre une pépinière qui prépare ses semis très tôt au printemps et une entreprise d'aménagement paysager qui œuvre surtout à la fin du printemps, au cours de l'été et à l'automne. Le partage des contrats implique également un partage des coûts de recrutement, de transport, d'hébergement et d'assurances. Le partage se fait au prorata des heures de travail prévues chez l'un et l'autre des employeurs, et en fonction de la durée du contrat d'embauche. L'agriculture et l'horticulture sont les deux secteurs saisonniers qui ont le plus fréquemment soulevé cet intérêt pour le partage des contrats :

J'ai 38 TÉT qui sont en partage avec une autre entreprise, c'est-à-dire qu'ils sont exclusivement ici pour quelques semaines. En fait, 70 % du chiffre d'affaires de la pépinière se fait du 15 avril au 31 mai. Ces 38 TÉT travaillent ici pendant cette période et partent ensuite ramasser des petits fruits avec une autre entreprise. Malgré notre courte période de production, nous avons trouvé une façon de les faire venir et de leur permettre de travailler 6 semaines supplémentaires. (Entrevue 28)

Il y a des transferts de fin de saison, qui concernent spécifiquement les travailleurs mexicains qui ont fini leur contrat, et qui restent un ou deux mois de plus pour tenter d'obtenir un autre contrat. Il y a aussi le transfert enchaîné, c'est lorsque le TÉT sait d'avance qu'il va travailler dans la ferme A puis dans la B. Il peut revenir dans la ferme A, comme il peut revenir dans la ferme B. On a fait ça pour aider les plus petites entreprises. (Entrevue 11)

¹⁵ Certaines entreprises semblent pouvoir embaucher des TÉT pour des contrats d'au moins 6 semaines alors que d'autres se réfèrent à des termes de 8 semaines. D'après RHDCC, il n'y a pas de durée minimale en ce qui concerne les contrats avec les TÉT, c'est l'UPA qui l'impose.

Les jumelages, promus par l'agence de recrutement, sont de plus en plus populaires. *« On va jumeler les producteurs lorsqu'ils peuvent seulement offrir le nombre minimal d'heures et/ou semaines aux TÉT. Le jumelage peut être fait par une entente entre deux producteurs ou par un jumelage planifié par FERME. »* (Entrevue 37).

Quelques entreprises souhaiteraient offrir les services des TÉT à d'autres employeurs dans des moments où leurs activités sont plus calmes, mais en cas d'accident au travail, comment seront enregistrés les événements s'ils se produisent dans un autre lieu de travail que celui de leur employeur? Comment sera traitée la réclamation du travailleur?

La gestion administrative pour l'embauche des TÉT est complexe, car les employeurs doivent répondre à plusieurs critères et exigences du gouvernement avant de procéder à l'embauche. De plus, le partage de contrats de travail des TÉT entre les employeurs donne la possibilité à plusieurs petites entreprises de bénéficier d'une main-d'œuvre temporaire et disponible, mais cela fragmente les ententes contractuelles.

4.5.3 Gestion de la diversité

La gestion de la diversité suscite des préoccupations, mais dans des sens différents pour les chefs d'entreprise et les représentants des ONG. Les premiers font un bilan à la fois positif et négatif de la gestion de la diversité avec leurs TÉT, alors que les seconds déplorent que les employeurs se réfèrent très peu à des experts de la gestion de la diversité. Certes, les employeurs ont nommé les problèmes de traduction et de communication qu'ils ont tenté de surmonter en offrant des cours d'espagnol à leurs contremaîtres et en traduisant ou en procédant à l'adaptation culturelle du matériel de formation, notamment celui en santé et sécurité au travail. Malgré ces efforts, certaines interprétations culturelles, dont celles liés à la temporalité, persistent malgré plusieurs années de collaboration et de cohabitation. *« Par exemple, le sentiment d'urgence n'existe pas pour les travailleurs mexicains. Ils*

travaillent bien et rapidement, mais toujours avec la même cadence, ils ne comprennent pas ce qu'est un « rush » de travail. » (Entrevue 27)

Un chef d'entreprise dans le secteur de l'horticulture affirme qu'il y a eu des transferts de connaissances entre ses TÉT et ses travailleurs locaux concernant les méthodes de travail apprises au Canada et les outils utilisés :

[...] un de mes TÉT [...] s'est acheté un tracteur de 1979 l'an dernier parce qu'il a gagné assez de sous pour se le payer. Aussi, ils ne connaissent pas les râpeaux. L'an passé, j'en ai un qui a coupé une tête de râpeau pour la ramener chez eux. Des poches de construction aussi, celles en cuir pour mettre des outils. Des étuis, des exactos, des trucs pratiques qu'il n'y a pas là-bas ou qui coûtent trop cher. L'an passé, un TÉT a laissé sa valise ici pour amener ses choses dans une glacière. Alors, il y a aussi un transfert de connaissances et de pratiques des Guatémaltèques envers le Québécois sur l'efficacité des petites tâches, sur la façon de travailler. (Entrevue 13)

Toutefois, dans d'autres entreprises, les relations de travail entre les travailleurs locaux et les TÉT posent de plus grands enjeux de gestion de la diversité. Dans certaines entreprises, les employeurs ont dû insister pour faire comprendre aux travailleurs locaux que les TÉT sont des travailleurs du même niveau qu'eux, qu'il n'y a pas de rapport d'autorité, ce qui en a froissé quelques-uns. Cependant, en général, les chefs d'entreprise nous rapportent plutôt des rapports cordiaux, où le TÉT est perçu comme un collègue qui décharge le travailleur local d'une tâche :

On a expliqué à nos travailleurs locaux qu'on embauchait des TÉT pour combler certains postes et qu'ils arriveraient sous peu. Mais l'arrivée des TÉT a été reportée, au point que les employés locaux s'impatientaient de leur venue. Dès leur arrivée, les employés locaux les ont pris en main, les TÉT ont été très bien accueillis, ça m'a agréablement surprise. (Entrevue 17)

Néanmoins, des rapports de force se sont manifestés. Des contremaîtres se sont fait traiter de racistes, parce qu'ils avaient répondu négativement aux requêtes des TÉT. Cette réponse aurait été semblable en toutes circonstances, avec tous les

travailleurs. Suite à de tels événements, le directeur des ressources humaines rencontrait immédiatement l'employé avec son supérieur immédiat et le syndicat afin de régler ces tensions. Mais rares sont les entreprises syndiquées qui embauchent des TÉT.

Certains propriétaires ont été à quelques occasions informés par les parrains qui accompagnent les TÉT de conflits entre les TÉT qui cohabitaient. Dans certains cas, il ne s'agissait que de simples conflits entre colocataires, mais dans d'autres cas, il s'agissait de conflits interethniques entre travailleurs de descendance espagnole et autochtone :

On a retourné un TÉT chez lui, car il exerçait de l'intimidation. Et je l'ai su, car les gars sont venus me voir, ici c'est très ouvert. Je leur avais dit de façon individuelle, avec un interprète, qu'ils peuvent tout me dire. Un jour, ils sont venus me voir pour me dire qu'un de leurs colocataires était problématique. Donc, j'ai congédié ce travailleur en disant qu'il manquait de travail, car j'avais peur qu'il retourne là-bas et menace leur famille, je n'ai pas pu dire les vraies raisons de son départ pour ne pas qu'il exerce de la pression rendu là-bas. (Entrevue 29)

Selon les partenaires gouvernementaux, ces chefs d'entreprise, particulièrement ceux qui en sont à leurs premières expériences d'embauche des TÉT, devraient se référer à des ONG de la gestion de la diversité ou se référer à des entreprises semblables ayant acquis quelques années d'expérience en gestion de la diversité. Une plateforme ou un forum de partage des expériences de la gestion de la diversité devrait voir le jour. Un tel lieu commun devrait aborder l'ensemble des problèmes de gestion, ceux nommés précédemment dans le chapitre, la gestion des ressources humaines et administratives, pour les conseiller et les guider à travers la procédure.

La dynamique des relations de travail varie d'un pays à l'autre. Dans les secteurs étudiés dans ce mémoire, plusieurs améliorations peuvent être encore apportées à la gestion de la diversité dans les entreprises, telles que la communication des normes

du travail et de notre culture au travail. La diversité des nationalités des travailleurs apporte toutefois des bénéfices comme le transfert des connaissances.

4.5.4 En Bref

De façon générale, les répondants reconnaissent que la gestion des ressources humaines et administratives pour l'embauche de TÉT est plus complexe que celle des travailleurs locaux. Certaines pratiques liées aux conditions de travail, à la rémunération et à la capacité d'attraction des entreprises devraient être améliorées afin de mieux retenir le personnel. D'autres pratiques de GRH devraient être bonifiées, notamment la formation du personnel et la reconnaissance des savoir-faire, sans l'exigence d'un diplôme. En ce qui a trait à la gestion de la diversité, les employeurs devraient bénéficier d'un service de médiation des relations de travail conflictuelles. Enfin, les employeurs s'entendent pour dire que le processus administratif pour l'embauche des TÉT impose une bureaucratie très longue et très lourde. Une bureaucratie qui a obligé les entreprises à changer leur mode de planification, de manière à ce qu'elles puissent anticiper avec justesse leurs besoins de main-d'œuvre.

4.6 Capacité d'anticipation des organisations (6^e dimension de la résilience organisationnelle)

Bien que l'entreprise saisonnière soit assujettie aux caprices de Mère Nature, 19 des 40 répondants ont abordé leurs difficultés à planifier l'embauche des TÉT, à transformer ces difficultés en capacité d'anticiper l'évolution de l'entreprise. Ces capacités d'anticiper ont été associées à trois préoccupations : 1) la croissance de l'entreprise; 2) la diversification des pays d'embauche des TÉT; 3) la planification de la relève.

4.6.1 Croissance de l'entreprise

Treize répondants, employeurs et représentants des partenaires gouvernementaux et des ONG, constatent que le recours aux TÉT a permis la croissance de maintes entreprises. Selon les employeurs, l'embauche de TÉT a permis aux entreprises de se stabiliser face à la concurrence internationale et même de croître :

J'embauche des TÉT depuis au moins 20 ans. L'embauche de TÉT a pris de l'ampleur au sein de mon entreprise. Depuis 10 ans, on s'est rendu compte que les Québécois répondaient moins bien à l'offre. Dans ces mêmes années, l'entreprise prenait de l'expansion et nous avions besoin de plus en plus de travailleurs. (Entrevue 27)

Cette croissance est associée à leur capacité de recruter des TÉT qui ne cesse de se bonifier d'année en année. Un des chefs d'entreprise va encore plus loin, il assure que la présence des TÉT a permis de créer des emplois pour les travailleurs locaux : « Les TÉT apportent du travail pour les travailleurs québécois. Avec eux, j'ai besoin de contremaîtres, mécaniciens et chauffeurs de camion. Sans les Mexicains je n'aurais pas besoin de cette nouvelle main-d'œuvre. » (Entrevue 9) De plus, un chef d'entreprise dans le secteur de la transformation alimentaire souligne que son entreprise « est allée chercher des TÉT pour les aider à partir le quart de soir. L'embauche des TÉT a permis à l'entreprise d'embaucher au moins 30 à 40 personnes de plus. » (Entrevue 17)

Le nouveau règlement gouvernemental qui limite la durée du séjour des TÉT à un maximum de quatre ans¹⁶ aura vraisemblablement un impact sur l'embauche de TÉT. Il incitera les entreprises à diminuer le nombre d'embauches.

¹⁶ Cette nouvelle limite de quatre ans, s'appliquant uniquement au PPCD, peut être prise en temps continu, donc quatre années consécutives, ou en temps cumulé, par exemple six mois, puis trois mois et ainsi de suite jusqu'à l'obtention de quatre ans.

Ce règlement n'est juste pas rentable, pas efficace. Il faut apprendre à les connaître, il faut qu'ils se connaissent entre eux autres aussi, il faut un temps d'adaptation pour travailler ensemble. Ça serait la même affaire si on choisissait du monde ici. Si chaque année on avait toujours 15 nouveaux employés, ça serait la même dynamique. Ce n'est pas plus productif. (Entrevue 3)

Un tel règlement indispose autant les TÉT que leurs employeurs. Les entreprises subiront à nouveau un taux de roulement du personnel malgré leur volonté de stabiliser leur main-d'œuvre. Ce règlement va également à l'encontre des intérêts des TÉT, pour qui le travail saisonnier outre-mer est une source stable de revenus, avec lesquels ils peuvent assurer à leurs enfants une meilleure éducation, s'offrir une maison plus confortable, voire même réinvestir dans l'entreprise familiale.

Les TÉT sont un élément aidant à la stabilisation. Ce n'est pas évident d'embaucher quand de gros projets nécessitent une embauche massive. Les TÉT aident à combler ces postes. Si tu as besoin de 50 personnes, tu sais que tu peux faire venir 25 TÉT et qu'ils vont probablement tous rester. (Entrevue 7)

Les représentants syndicaux reconnaissent que la productivité ainsi que les bénéfices économiques s'accroissent avec l'embauche des TÉT. Celle-ci a des effets positifs sur la stabilité et la croissance de l'entreprise. Par contre, si les employeurs sont obligés, en raison de la politique gouvernementale, de renouveler leur embauche aux quatre ans, ils tenteront probablement de diversifier le recrutement vers d'autres pays aux prises avec de très hauts taux de chômage qui veulent se positionner sur le marché mondial de la main-d'œuvre transnationale.

4.6.2 Diversification des pays d'embauche des TÉT

La deuxième préoccupation concernant la capacité d'anticiper est la diversification des pays d'embauche lors du recrutement. Ce sujet a été soulevé par sept répondants, dont seulement trois employeurs. La diversification des pays est obligatoire dans certains cas en raison de la nature des emplois à combler, alors que dans d'autres cas, elle répond aux préférences des employeurs de choisir des

travailleurs selon certains traits de caractère. Dans de rares cas, la diversification des pays de recrutement est une mesure de protection contre des restrictions internationales de circulation.

Une chef d'entreprise dans le secteur de la transformation alimentaire embauchait des TÉT originaires de l'Île Maurice en raison de leur langue première, le français. Elle a rapidement remarqué que les TÉT adoptaient des attitudes d'absentéisme semblables à celles des travailleurs locaux. L'entreprise a donc recruté, au cours des années suivantes, des travailleurs d'autres nationalités. Dans de tels cas, la diversification des pays de recrutement aurait un effet de concurrence.

Les gens de l'Île Maurice ont un tempérament très proche de celui des Québécois, j'en ai beaucoup qui s'absentent au travail. Beaucoup qui sont malades pour tout et rien, une douleur veut dire accident de travail... Alors, on a décidé de se retourner vers des TÉT originaires des Philippines. Ils n'ont pas nécessairement la langue française, mais ils se débrouillent très bien.
(Entrevue 17)

Un producteur dans le secteur de l'agriculture distingue différents talents chez les travailleurs de différentes origines. Il envoie donc ses travailleurs accomplir des tâches pour lesquelles ils sont plus productifs : « *Les TÉT sont plus productifs dans certains domaines, comme l'opération de la machinerie, comme les tracteurs... D'un autre côté, les Haïtiens sont les meilleurs dans le classage, ils sont habitués.* »
(Entrevue 9)

Pour d'autres employeurs, l'obligation de la diversification s'est imposée par la nature des programmes PTAS et PTET. Au sein d'une même entreprise, par exemple une entreprise qui fait de l'agriculture et de la transformation alimentaire, le recrutement des TÉT devra passer par les deux programmes, faisant ainsi en sorte que l'entreprise devra embaucher à la fois des travailleurs mexicains (PTAS/agriculture) et des travailleurs guatémaltèques (PTET/transformation). Cette

diversification obligée complique à la fois la gestion des requêtes et la gestion de la diversité entre les TÉT.

Selon un ONG dans le secteur de l'agriculture et deux représentants d'un regroupement patronal de producteurs agricoles, la diversification des pays d'embauche de la main-d'œuvre étrangère est encouragée par ceux-ci afin d'éviter des situations indésirables. Par exemple :

L'année passée, durant la crise du H1N1, pendant une semaine les gens appelaient l'UPA, du monde totalement paniqué. Quand tu penses que tu as 50 TÉT et que pendant une semaine t'es menacé de ne pas les recevoir, tu te demandes si tu vas aller en production cette année... On s'est aperçu que des secteurs de production, comme les légumes, se sont considérablement développés parce qu'ils ont cette main-d'œuvre. Si du jour au lendemain cette main-d'œuvre ne rentre pas, les employeurs sont dans le trouble. Les Centres d'emploi agricole ne seront pas capables de trouver 7 000 personnes pour les remplacer. C'est pour ça qu'on leur dit qu'il faut diversifier leur bassin de recrutement à l'étranger et ici. Embauchez des étudiants, essayez d'avoir différentes options. (Entrevue 1)

Un tel retard engendre des coûts, notamment liés aux logements inhabités des TÉT.

La diversification exige une planification des ressources humaines, mais permet aux employeurs de répartir les risques. Néanmoins, cet exercice de diversification nous ramène au problème non résolu d'embaucher localement.

4.6.3 En bref

La pénurie chronique de main-d'œuvre et les contraintes pour accéder aux programmes d'embauche des TÉT ont obligé les employeurs à développer leur capacité de planification des ressources humaines et, par le fait même, d'anticipation des difficultés que pose cette solution, soit l'embauche des TÉT. Le recours aux TÉT a permis aux entreprises de stabiliser leur main-d'œuvre et ainsi, de poursuivre la croissance de leurs activités. Par contre, les employeurs doivent prendre en compte les risques de dépendance liée à l'embauche d'une main-d'œuvre étrangère et opter

pour une stratégie qui combine l'embauche des travailleurs locaux et des TÉT, provenant de divers pays. Toutefois, une telle combinaison de gestion des ressources humaines exige des habiletés en gestion de la diversité que les employeurs ne possèdent pas ou qu'ils n'ont pas encore expérimentées.

4.7 Évaluation de l'efficacité de la solution retenue, soit l'embauche des TÉT (7^e dimension de la résilience organisationnelle)

Dans les 40 entrevues effectuées, 30 répondants ont évalué le rapport coûts-bénéfices entre l'embauche des TÉT et celle des travailleurs locaux. L'évaluation de l'efficacité de la solution de l'embauche des TÉT s'appuie sur sept critères que nous rapportons ici en ordre décroissant : 1) la rétention des travailleurs; 2) la motivation des travailleurs; 3) les frais encourus par les employeurs pour l'embauche des TÉT; 4) les qualités des travailleurs (endurance, fiabilité, loyauté); 5) la productivité des travailleurs; 6) les coûts moyens de l'heure des TÉT et 7) les économies effectuées par la venue de TÉT.

4.7.1 Rétention des travailleurs

Le critère de la rétention des travailleurs a été abordé par 17 répondants, dont 12 employeurs des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive. La majorité des employeurs soutiennent que l'embauche des TÉT a considérablement augmenté le taux de rétention des employés au sein de leur entreprise. Avant l'embauche des TÉT, les employeurs ont vécu des roulements de personnel exceptionnels : « *On parle d'un taux de roulement de quasiment 100 % avant l'arrivée des TÉT.* » (Entrevue 16) Ces taux de roulement obligeaient les employeurs à consacrer entre deux et trois jours de travail par semaine au recrutement de nouveaux travailleurs.

C'était épuisant au niveau des ressources humaines, depuis qu'ils (TÉT) sont là, on n'a pratiquement pas du roulement de personnel. C'est stable même du côté des Québécois, ça a vraiment reserré le sentiment d'appartenance. Ça a vraiment été une expérience exceptionnelle pour nous autres. (Entrevue 29)

L'embauche des TÉT a permis à cet employeur d'augmenter le taux de rétention de tous ses travailleurs, ce qui a créé une ambiance agréable, faisant en sorte que le taux de roulement est relativement stable, autant pour les TÉT que pour les travailleurs locaux.

Les autres répondants sont : un représentant de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, un représentant d'une ONG dans le secteur de la transformation alimentaire, un porte-parole d'un regroupement patronal de producteurs agricoles, un représentant syndical et le représentant d'une agence de recrutement de TÉT. Ces répondants témoignent du haut taux de rétention des TÉT aux programmes, qu'ils estiment à 80 %. D'après la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, ce taux provient du désir des TÉT de vouloir continuer d'améliorer leurs conditions de vie ou de devenir résidents permanents. Enfin, un représentant d'une unité syndicale croit que les employeurs sont moins sévères avec la main-d'œuvre étrangère qu'avec la main-d'œuvre locale, qu'ils font plus d'exception pour les TÉT, parce que les renvoyer coûte beaucoup plus cher que de renvoyer un travailleur local :

Disons qu'ils passent tous le processus et j'en rentre 25 d'ici et 25 de l'étranger. Au bout de la ligne, il va rester 2 gars du Québec et un seul travailleur étranger va partir. Homme pour homme, ça ne marche pas. C'est sûr que l'employeur veut les garder plus longtemps parce qu'il a payé son billet d'avion. Il y a un investissement. (Entrevue 35)

Les TÉT ont un taux de rétention nettement plus élevé que celui des travailleurs locaux, ce qui facilite la gestion des ressources humaines et améliore la stabilité au sein de l'entreprise.

4.7.2 Motivation des travailleurs

En deuxième lieu, la motivation au travail des TÉT et des travailleurs locaux s'inscrit dans l'évaluation du rapport coûts-bénéfices. Ce thème est abordé par 16 répondants, dont 12 employeurs dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et des services de lessive. Selon les employeurs, la motivation au travail des TÉT est supérieure à celle des travailleurs locaux.

Tous les employeurs s'entendent pour dire que les TÉT sont plus motivés que les travailleurs locaux. Certains employeurs dans le secteur de la transformation alimentaire croient que la motivation de ces travailleurs se distingue par les objectifs poursuivis grâce à cette rémunération. D'un côté, les TÉT utilisent cet argent pour faire vivre leur famille et de l'autre côté, la majorité des travailleurs locaux, surtout les étudiants, vivent encore chez leurs parents et utilisent cet argent pour se payer des loisirs. Aussi, d'autres chefs d'entreprise dans le secteur de l'agriculture et du service de lessive précisent que la motivation des TÉT est liée au revenu gagné au Canada, un revenu bien supérieur à ce qu'ils gagneraient dans leur pays d'origine.

Plusieurs employeurs dans le secteur de l'horticulture constatent que la présence de TÉT dans leur entreprise a motivé leurs travailleurs locaux, dans le sens où les équipes de travail sont dynamisées, plus efficaces, et donc, donnent un meilleur rendement. Un autre de ces trois chefs d'entreprise précise que ses TÉT sont compétents, qu'ils apprennent rapidement et qu'ils ne sont jamais absents au travail.

Les autres répondants sont trois porte-parole issus d'un regroupement patronal de producteurs agricoles. Tous s'entendent pour dire que les TÉT viennent au Canada pour faire de l'argent et améliorer leur condition de vie dans leur pays d'origine. Cette main-d'œuvre est réputée pour être « (...) *souriante, disponible, prête et intéressée à travailler* » (Entrevue 37). Le dernier porte-parole précise que les motivations de la main-d'œuvre mexicaine diffèrent de celles des Guatémaltèques :

La mode en ce moment pour les Mexicains est de venir 4 ans consécutifs, puis de prendre une sabbatique pour construire leur maison ou établir un commerce. Le Guatemala n'est pas rendu là par contre. (Entrevue 40)

Pour les TÉT, travailler au Canada constitue certes une source de revenus annuels et même une source de financement pour des projets d'envergure, alors que pour les travailleurs locaux, le travail saisonnier est un emploi passager.

4.7.3 Frais encourus par les employeurs pour l'embauche des TÉT

Les frais encourus par les employeurs pour l'embauche des TÉT comprennent toutes les dépenses directes et indirectes des TÉT. Ce thème a été abordé par 16 répondants, dont 10 employeurs. Le discours des employeurs déplore les coûts liés à l'embauche des TÉT, alors que les autres répondants affirment que ces coûts nécessaires amènent une paix d'esprit aux employeurs.

La liste des coûts liés à l'embauche des TÉT est longue. Pour recruter un TÉT, la majorité des entreprises font affaire avec FERME, qui est une agence de recrutement de TÉT. Cette entreprise facture ses clients 100 \$ par travailleur et par tâche. Ensuite, il y a les dépenses liées au logement des TÉT : « (...) le coût du logement représente plus de la moitié de ce qui est chargé aux travailleurs, soit 45 \$ par semaine. Il faut vraiment que le niveau de production justifie leur venue et pour l'instant, ça le justifie. Du moins, durant la période de haute saison. » (Entrevue 25)

Les prix des billets d'avion varient selon la provenance des TÉT et la période de leurs déplacements. Ainsi, les prix varient entre 2 000 et 3 000 \$ par travailleur originaire des Philippines, et entre 1 400 et 1 800 \$ pour les travailleurs d'Amérique centrale.

La majorité des employeurs fournissent un transport pour le déplacement de leurs TÉT. De façon générale, ce véhicule est conduit par un TÉT disposant d'un permis de conduire international ou par un employé de l'entreprise qui est généralement un travailleur local. D'autres ont acheté un minibus pour transporter quotidiennement

les TÉT de leur résidence au lieu de travail, ce qui implique d'autres coûts tels que l'essence, le stationnement et les réparations.

De plus, tous les employeurs ont l'obligation de fournir une assurance maladie à leurs TÉT (embauchés par le programme PTÉT et non le PTAS) durant les trois premiers mois, jusqu'à ce qu'ils puissent bénéficier de la RAMQ. Cette assurance peut être prise avec l'entreprise de recrutement des TÉT ou avec une compagnie d'assurance.

Quelques employeurs ont embauché, à longueur d'année, un traducteur ou une personne-ressource ayant la responsabilité des TÉT. Ses tâches consistent à répondre convenablement aux questions des TÉT, à s'assurer que ces travailleurs comprennent les divers règlements de l'entreprise – par exemple sur la santé et la sécurité au travail –, à remplir la « *paperasse* » et à faire des suivis quant au recrutement des TÉT. « *Juste pour le salaire de la personne-ressource et pour le coût du transport local avec le minibus (essence, stationnement, réparations), ça coûte entre 40 et 50 000 dollars par année.* » (Entrevue 25)

À ces coûts s'ajoutent les frais administratifs pour le traitement de la requête des permis de travail, qui sont de l'ordre de 150 pour le permis de travail (niveau national) et de 175 \$ pour le certificat d'acceptation (niveau provincial). Ces coûts sont récupérés graduellement, au cours de l'emploi, sur les payes des TÉT.

Dans certains secteurs, les employeurs ont des restrictions supplémentaires imposées par le métier pratiqué. Un employeur dans le secteur de l'horticulture énonce que tous ses travailleurs doivent avoir une carte de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) pour travailler dans les chantiers et il précise que ces cartes sont très dispendieuses.

De plus, un employeur dans le secteur de l'horticulture indique qu'en plus d'acquitter les frais obligatoires, il fournit la première épicerie ainsi que des vêtements aux TÉT. Malgré ces coûts, les employeurs sont reconnaissants envers ces travailleurs : « *C'est*

sûr que l'embauche des TÉT comporte un coût supplémentaire comparativement aux Québécois, mais sans les TÉT, je n'aurais pas le sourire que j'ai là. Ces travailleurs ont carrément sauvé mon entreprise. » (Entrevue 13)

Un porte-parole d'un ONG dans le secteur de la transformation alimentaire confirme que les TÉT coûtent plus cher qu'un travailleur local. Si, au départ, il était question d'une solution de dernier recours, après avoir expérimenté l'embauche des TÉT quelques saisons, les employeurs voient ces dépenses comme un investissement :

En principe, un travailleur étranger coûte plus cher qu'un travailleur local. FERME charge des coûts pour l'ouverture des dossiers, les frais administratifs, les billets d'avion, etc. (...) Les TÉT coûtent plus cher à l'employeur, mais ils en ont pour leur argent. Il y a une rentabilité, l'assurance de ne pas avoir de troubles, de ne pas gérer l'absentéisme... (Entrevue 15)

Il y a énormément de coûts liés à l'embauche des TÉT comparativement à celle de travailleurs locaux, des coûts que les employeurs acceptent comme le prix à payer pour assurer une stabilité et un bon rendement.

4.7.4 Qualités des travailleurs

Quatrièmement, les comportements et aptitudes des TÉT dans les travaux manuels s'inscrivent dans les rapports d'évaluation des répondants. Quinze répondants ont témoigné dans ce sens, soit dix employeurs et cinq autres répondants. Les discours des employeurs et des autres répondants convergent : tous sont satisfaits des comportements et aptitudes de leurs TÉT. Ils nomment d'ailleurs plusieurs qualificatifs du travail rendu par ces travailleurs. Plusieurs mentionnent que leurs TÉT ne s'absentent jamais, qu'ils sont compétents, polyvalents et qu'ils apprennent rapidement.

Nous, ce qu'on aime des TÉT, c'est qu'ils sont très fiables, très contents d'aller à l'ouvrage, ils prennent une fierté à exécuter leurs tâches. Que ça soit une tâche glorieuse ou pas, ils vont se donner à fond. Ils sont souriants et fiers, tout ce qui

est manuel leur prend deux secondes à comprendre, ils sont aussi très polyvalents. (Entrevue 12)

Ces employeurs soulignent aussi le souci de la perfection, la rapidité de l'exécution, l'endurance et la disponibilité des TÉT :

Manuellement, les TÉT sont très habiles. Infatigables. Ils ont le souci du travail et de la perfection. C'est bien important : le détail et la perfection. Tu leur dis de faire quelque chose et ils vont le faire avec rapidité, répétition et avec perfection. Tout le temps, sans jamais défaillir. (Entrevue 18)

Certains employeurs dans le secteur de l'horticulture remarquent la constance des TÉT dans leur rythme de travail : « *Un Québécois va accélérer la cadence pendant deux heures et l'autre six heures sera comme ci comme ça, tandis qu'un Guatémaltèque, c'est constant. Il va parler, mais toujours travailler, toujours avoir quelque chose à faire.* » (Entrevue 13)

Un autre chef d'entreprise dans le secteur de la transformation alimentaire précise que ces travailleurs ont aussi une bonne attitude : « *Ils ont une bonne attitude, ce n'est pas des gens agressifs, ils ont un beau karma, ils sont ouverts, faciles d'approche, on ne se sent pas stressé en leur parlant.* » (Entrevue 20) Un employeur dans le secteur du service de lessive qualifie ses TÉT de travailleurs assidus, ponctuels, de qualités et fiables; des qualités qui sont nécessaires en haute saison. Les autres répondants les qualifient de gens fidèles et travailleurs.

Il y a des problèmes de régularité de la main-d'œuvre et ils sont réglés avec les TÉT qui sont disponibles et prêts à faire des heures, le mariage est parfait. Je ne suis pas capable d'obtenir la même disponibilité avec la main-d'œuvre québécoise. (Entrevue 38)

Les TÉT sont très appréciés des employeurs en raison de leurs attitudes et comportements modèles.

4.7.5 Productivité des travailleurs

Un autre des critères d'évaluation d'efficacité de l'embauche des TÉT est la productivité et le temps d'adaptation à la tâche, soit le temps requis pour un travailleur pour développer son autonomie et sa productivité. Douze répondants ont partagé leur opinion sur ce sujet, dont dix employeurs et deux répondants d'ONG. Leurs discours sont convergents : ils mentionnent le temps d'adaptation à la tâche et évaluent le niveau de productivité des TÉT.

Je dirais qu'au total, l'adaptation à la tâche prend un mois. Je peux vous dire que ça prend le même temps de former un TÉT à ce niveau qu'un local. Si je veux quelqu'un de très bon qui puisse devenir gérant de ferme, c'est minimum un ou deux ans. Et ça dépend toujours des aptitudes, il faut que la personne démontre du leadership, qu'elle est capable de prendre des décisions. (Entrevue 20)

Plusieurs employeurs considèrent que les TÉT sont plus efficaces que les travailleurs locaux en raison de leur meilleure gestion du temps, et soutiennent qu'ils ont augmenté le taux de productivité au sein de leur entreprise. Un chef d'entreprise dans le secteur de l'agriculture affirme que la productivité de son entreprise a augmenté d'environ 30 % depuis qu'il embauche les TÉT. D'autres estiment leur rendement à deux fois supérieur à celui des travailleurs locaux.

Pour atteindre le niveau de productivité d'un travailleur étranger, l'entreprise doit embaucher deux travailleurs locaux. Parce que les travailleurs étrangers sont disponibles, ils veulent travailler, ils sont rapides et la qualité de leur travail est excellente. On aurait de la difficulté à trouver un Québécois aussi performant et motivé pour un même taux horaire. (Entrevue 25)

Certains employeurs vont jusqu'à considérer que l'efficacité des TÉT a eu un effet positif sur les travailleurs locaux :

Les TÉT travaillent très bien et motivent les travailleurs locaux. Le Guatémaltèque travaille et n'arrête pas, il faut lui dire, c'est une autre culture,

donc mes travailleurs locaux prennent moins de pauses qu'avant. C'est sûr que les TÉT influencent positivement le rendement de leurs coéquipiers québécois. Si le rendement des Québécois n'est pas là, on n'aura pas le choix de les remplacer par du monde plus productif, et les Guatémaltèques sont ici pour travailler. Ici, on estime le temps d'accomplissement d'une tâche par le nombre d'années d'expérience et tous les travailleurs doivent s'arranger pour respecter le temps alloué à la tâche. (Entrevue 29)

Tout en reconnaissant cette efficacité, certains répondants nuancent, à l'effet que les TÉT sont recrutés parce que le travail de la terre est leur métier, contrairement aux travailleurs locaux.

En horticulture, les meilleurs travailleurs [TÉT] se trouvent en montagne, pas près de la mer. Si tu veux un bon travailleur, va le chercher dans les montagnes, il va te donner 2-3 fois le rendement d'un Québécois. On ne parle pas seulement d'un 10-20 %, ça peut être 100 % plus de productivité qu'un Québécois. En plus, c'est une main-d'œuvre qui veut travailler et qui est disponible. Quand il faut faire du temps supplémentaire, ils sont toujours volontaires. (Entrevue 33)

Pour cet entrepreneur, le niveau de productivité sera grandement amélioré avec l'embauche d'un TÉT d'origine guatémaltèque, et ce, en quelques semaines seulement.

4.7.6 Coûts moyens de l'heure des TÉT

Les coûts reliés aux TÉT sont présentés sous forme d'une estimation du taux horaire supplémentaire. Six répondants ont émis leur estimation concernant ce taux, dont trois chefs d'entreprise et trois ONG dans les secteurs de l'agriculture et de l'horticulture. Les discours des employeurs et des autres répondants convergent : ils estiment tous que le coût des TÉT est supérieur à celui des travailleurs locaux.

Un employeur dans le secteur de l'horticulture évalue le taux horaire des TÉT à au moins deux dollars de plus que celui des travailleurs locaux. Un autre chef d'entreprise dans le même secteur estime que ses TÉT lui coûtent entre 2,50 et 3,50 \$ de plus de l'heure. Contrairement à l'évaluation plutôt raisonnable de ces

derniers producteurs, un propriétaire d'entreprise dans le secteur de l'agriculture estime que ses TÉT lui coûtent pratiquement le double de ce que lui coûtent ses travailleurs locaux, pour un coût total qu'il évalue à 20 \$ de l'heure.

Malgré les coûts d'embauche supplémentaires des TÉT, les employeurs n'hésitent pas à recourir à ces derniers. Ils vont même recommander cette stratégie pour s'assurer une main-d'oeuvre disponible, fiable et productrice.

4.7.7 Économies effectuées par la venue de TÉT

Tous les employeurs s'entendent pour dire que les TÉT coûtent très cher et qu'il leur reviendrait moins cher de se prévaloir de travailleurs locaux. Malgré une telle évaluation, ils préfèrent réserver les postes de contremaître aux travailleurs locaux et avoir une main-d'oeuvre manuelle composée essentiellement de TÉT.

Il n'y en a pas de Québécois qui travaillent dans le champ. J'ai 4 % de travailleurs locaux à la récolte et ils sont chefs d'équipes. Je ne crois pas que ça va changer, parce que si je mettais des Québécois, j'augmenterais beaucoup mes frais et diminuerais mon efficacité. Même pour les travailleurs locaux qu'il me reste, j'aurais une grande économie à les sortir et faire venir des TÉT. J'aurais plus d'efficacité et de disponibilité, les Québécois ne sont pas capables d'être aussi ponctuels et efficaces. (Entrevue 18)

Le répondant de l'ONG est du même avis : les TÉT répondent aux besoins des employeurs et leur font même économiser des ressources financières.

Si les employeurs [...]font revenir [des TÉT] année après année, c'est parce qu'ils répondent à leurs besoins. Ils nous montrent leur taux de rétention, leur taux de roulement et c'est sûr que le fait que les TÉT restent pendant ces 2 années de contrat, c'est tout à leur avantage. (Entrevue 7)

L'augmentation du taux de rétention et la diminution du taux de roulement se traduisent par des économies de coûts, notamment en ce qui a trait au temps

consacré à la dotation ainsi qu'au temps nécessaire pour la formation lors de chaque nouvelle embauche.

4.7.8 En bref

Une évaluation sommaire de l'efficacité de l'embauche des TÉT comme solution à la pénurie de main-d'œuvre a été réalisée par plusieurs employeurs et autres répondants. Selon eux, les TÉT sont très appréciés pour diverses caractéristiques qui leur sont associées, dont leur motivation, leur performance, leur endurance et leur fiabilité. Ces caractéristiques ont plusieurs effets bénéfiques pour les employeurs. La stabilité de ces travailleurs ainsi que leurs attitudes et leurs comportements exemplaires facilitent la gestion des ressources humaines de ces entreprises.

Par contre, tous ces avantages liés aux TÉT ont des coûts pour les employeurs. Ces coûts importants sont liés au traitement de leur requête d'embauche auprès des instances gouvernementales, ainsi qu'aux frais d'embauche, d'hébergement et de transport, pour ne nommer que ceux-là. Selon les calculs des employeurs, ces coûts sont estimés entre 2,50 et 4,00\$ de l'heure, comparativement aux coûts reliés aux travailleurs locaux.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Les résultats de ce mémoire sont exposés dans ce chapitre, d'abord en tant que contribution aux connaissances relevées dans la recension des écrits, et ensuite en tant que facteur contribuant à la résilience organisationnelle des entreprises saisonnières et agroalimentaires aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre. Ces résultats soulèvent des contradictions entre la politique d'immigration temporaire des travailleurs peu qualifiés et la pénurie chronique de main-d'œuvre dans ces secteurs. Ce chapitre aborde également les principales limites de ce mémoire.

Dans la littérature, maints travaux décrivent la pénurie de main-d'œuvre, ses causes et ses aboutissements dans les secteurs saisonniers (CSMOTA, 2009; Varvaressos, 2009; CSMOTA, 2010; Horticomptences, 2011; CSMOPA, 2003). Nos résultats, comme ceux d'Abella (2006) et d'IRIS (2011), pointent les caractéristiques qui rendent ces emplois peu attractifs et qui entraînent une pénurie de main-d'œuvre : la faible rémunération, le caractère saisonnier limitant la durée des contrats de travail ainsi que les tâches répétitives et exigeantes physiquement. Les répondants de notre étude ont été plus précis sur ces caractéristiques en relevant également les conditions pénibles de travail, notamment la force physique requise, les postures éreintantes, mais aussi les longues heures de travail consécutives, les horaires de travail atypiques et les contraintes thermiques. Les répondants ont, sans détour, ajouté le caractère répugnant de certaines tâches, l'éviscération dans les abattoirs et le caractère peu attrayant de ces emplois. Ils ont aussi dénoncé l'attitude négative des conseillers des services publics en employabilité, des établissements scolaires et de la population locale qui dévalorisent ces emplois saisonniers.

Les résultats de ce mémoire vont bien au-delà du simple constat de la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de l'horticulture ornementale, de la

transformation des aliments et des viandes, et des services de lessives en pointant également les événements aggravant ce phénomène. Certains travaux comme ceux du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (2010) avaient déjà prédit une aggravation de la situation compte tenu du désir des jeunes travailleurs d'obtenir de bonnes conditions de travail. Un facteur aggravant également identifié par nos participants, mais traité de façon secondaire. Les participants à l'étude ont tous abordé comme principal facteur aggravant l'attitude et les comportements des travailleurs locaux, qui s'expriment par leur manque de loyauté, la présence fréquente de dépendance à la drogue ou à l'alcool, l'absentéisme et les retards au travail, des problèmes qui se traduisent par un haut taux de roulement. Ces facteurs aggravants s'inscrivent effectivement dans un processus de résilience organisationnelle comme l'indique le cadre conceptuel retenu.

L'instabilité du personnel compromet dans bien des cas la capacité des employeurs d'honorer leurs carnets de commandes. Ce constat se transforme en une menace qui agira comme un levier aux changements, comme un point de départ pour la quête de solutions.

En ce qui a trait aux solutions pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre, nos résultats viennent confirmer ceux du colloque sur la saisonnalité (Actes du Colloque, 2012) ainsi que ceux de maints travaux menés par des économistes (Olar et *al.*, 2009; Morin et *al.*, 2009), des comités sectoriels de main-d'oeuvre (Varvaressos, 2009; CSMOTA, 2009, 2010; Horticompetences, 2009) et des regroupements d'entreprises (FCCQ, 2010). Les solutions soutenues dans la littérature sont entre autres l'amélioration des pratiques du gouvernement relativement aux emplois saisonniers, la mécanisation ou l'automatisation des outils ou procédés, l'amélioration des pratiques des ressources humaines et l'embauche des TÉT. Toutefois, nos résultats indiquent que les employeurs ont expérimenté d'autres solutions sans succès, dont l'embauche d'étudiants, de stagiaires, de jeunes finissants, de travailleurs d'agences de location de main-d'œuvre, de travailleurs d'autres régions, de travailleurs immigrants résidents et de nouveaux retraités. Ces solutions ne sont viables que pour de très courtes périodes, puisque ces travailleurs occupent des postes de manoeuvres

sans avoir la résistance et les habiletés nécessaires, et toujours dans l'espoir de trouver rapidement autre chose.

Les problèmes de recrutement menacent les entreprises. Les principales menaces soulevées dans notre étude sont la survie de l'entreprise et le respect du carnet de commandes. Plusieurs entrepreneurs ont eu peur d'être contraints d'abandonner leur production faute de main-d'œuvre pour effectuer le travail. Les programmes d'embauche de TÉT ont sauvé l'entreprise de plusieurs d'entre eux, mais n'ont pas résolu entièrement le problème de planification juste de leurs besoins de main-d'œuvre. Plusieurs employeurs peinent à honorer leur carnet de commandes, particulièrement lorsque l'entreprise connaît une croissance importante du volume des biens et services à produire en cours de saison, mais aussi lorsque ces entreprises établissent leurs besoins d'embauche plusieurs mois à l'avance, alors que la saison n'est pas encore commencée et que les contrats ne sont pas encore renouvelés. Pour les entreprises assujetties aux caprices de Mère Nature, l'embauche des TÉT comporte un défi important, soit celui d'anticiper les besoins de main-d'œuvre au moins six mois à l'avance, au cours de la saison précédente. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'embauche des TÉT est actuellement la solution la plus populaire auprès des employeurs et aussi la plus fiable. Ainsi, l'employeur peut avoir la certitude d'obtenir le nombre de travailleurs requis, et ce, pour toute la saison, si sa demande d'avis de main-d'œuvre est acceptée.

La concurrence que semblent se livrer les pays pauvres pour exporter leur main-d'œuvre pourrait avoir des effets négatifs sur la main-d'œuvre étrangère. Les résultats de Hennebry et Preibisch (2010) convergent avec nos résultats : les employeurs choisissent la nationalité de leurs travailleurs en fonction de leur caractère, même si la loi¹⁷ ne permet pas de

¹⁷ La charte québécoise des droits et libertés de la personne du Québec (niveau provincial) ainsi que la loi canadienne (niveau fédéral) interdit la discrimination à l'embauche fondée sur l'origine nationale ou ethnique, race, origine ancestrale, lieu d'origine, couleur, déficience physique ou mentale, religion, croyance, conviction politique, association, sexe, orientation sexuelle, grossesse, âge (sauf dans le cas de mineurs et dans certains cas des personnes âgées), état matrimonial ou situation de famille.

discriminer un travailleur à l'embauche sur l'un des motifs prohibés. Les représentants syndicaux ayant participé à notre étude s'inquiètent, à juste titre, de l'abaissement des conditions de travail, notamment celle des échelles salariales, si les programmes d'embauche des TÉT peuvent négocier les ententes avec les pays exportateurs de la main-d'œuvre.

Outre les bénéfices pour stabiliser leur main-d'œuvre et garantir leur croissance, l'embauche des TÉT a permis aux entreprises de faire trois types d'apprentissage de gestion (valeur de l'erreur) : les ressources humaines, l'administration des demandes de permis et les contrats pour des TÉT et de la diversité. Rappelons que selon Dentz et Bailli (2005), Gravel et *al.* (2012), Bégin et Chabaud (2010) et Koninckx et Teneau (2010), l'apprentissage découlant des expériences de l'organisation est le principe le plus marquant de la résilience organisationnelle. Pour bénéficier des programmes d'embauche des TÉT, les employeurs ont dû changer leur mode de fonctionnement et anticiper leurs carnets de commandes et leurs besoins de main-d'œuvre. Or, l'anticipation des besoins de ressources humaines dans les entreprises saisonnières a été longtemps perçue comme un exercice abstrait. Les directions régionales de producteurs agricoles ainsi que les centres de développement des ressources professionnelles dans les secteurs saisonniers ont soutenu à maintes occasions la formation des gestionnaires de ces entreprises, incluant des modules de formation sur la planification, le recrutement des TÉT, la formation aux mesures préventives de SST, l'entraînement à la tâche ainsi que la répartition égale des heures supplémentaires octroyées aux TÉT.

L'embauche des TÉT a également amené les dirigeants d'entreprise à revoir certaines pratiques sur le plan administratif, entre autres l'élaboration des contrats d'embauche, la gestion des logements prévus pour les TÉT, les assurances maladies privées ainsi que les ententes de partage des contrats des TÉT entre deux employeurs. Et finalement, l'embauche des TÉT a incité les employeurs à intégrer des pratiques de gestion de la diversité. Parmi ces pratiques, soulignons les efforts consentis par les employeurs et les contremaîtres pour apprendre l'espagnol afin de communiquer aisément avec les TÉT.

Dans d'autres cas, les employeurs ont préféré modifier leur structure hiérarchique et employer un coordonnateur hispanophone ayant la responsabilité de superviser l'intégration et le travail quotidien des TÉT. D'autres ont eu recours à diverses personnes-ressources, comme des formateurs et des médiateurs hispanophones, afin de s'assurer que les consignes de travail, dont celles en santé et sécurité, étaient bien comprises ou que les relations de travail s'établissaient convenablement entre les travailleurs. Bien que la diversité ethnique au sein d'une entreprise présente bien des avantages, elle provoque parfois des conflits, notamment liés à la cohabitation dans un environnement restreint socialement et culturellement en raison de l'isolement géographique.

Si l'embauche des TÉT a été à la fois une solution à la pénurie de main-d'œuvre et une source de transformation des pratiques de gestion, certains participants s'inquiètent de la dépendance des entreprises envers cette solution temporaire à un problème chronique. Les difficultés à planifier l'embauche devraient être transformées en capacité d'anticipation de l'évolution de l'entreprise, de sa stabilisation et de sa croissance. Les entreprises saisonnières devraient être capables d'anticiper leurs besoins de main-d'œuvre de manière à pouvoir compter sur un scénario d'embauche qui assurerait un juste équilibre entre l'embauche des TÉT et des travailleurs locaux. De plus, les scénarios d'anticipation devraient prendre en compte les incitatifs à la création d'une relève régionale, alors qu'actuellement, le discours dénonce plutôt la vente des terres et des entreprises à des investisseurs étrangers. Un sujet aucunement abordé dans les écrits recensés.

L'engouement pour l'embauche des TÉT soulève des contradictions entre les politiques d'immigration des TÉT et la pénurie chronique de main-d'œuvre peu qualifiée que connaît le Québec. Nos résultats rejoignent ceux de Maxwell (2006), de CSMOTA (2009) et de l'Institut de la statistique du Québec (2009) qui soulignent le désintéressement des travailleurs locaux pour les métiers des secteurs saisonniers, alors que ces entreprises ont pu, au cours des dernières années, survivre et assurer leur croissance grâce à l'embauche des TÉT. Les chefs d'entreprise et plusieurs autres participants, dont les représentants syndicaux, aimeraient d'ailleurs inviter les instances gouvernementales à débattre de l'intérêt de

permettre l'accès à la résidence permanente des TÉT, puisque l'embauche des TÉT ne constitue qu'une solution temporaire à un problème chronique. Évidemment, certaines conditions devraient être considérées comme le nombre de fois qu'un TÉT a été réembauché, la probabilité qu'il puisse être embauché à l'année et les facteurs facilitant son installation définitive en région rurale ou périphérique des grandes villes cosmopolites.

En somme, quelles sont les analyses des comités sectoriels sur les retombées sociales et économiques qui seraient générées pour les employeurs, les régions et les TÉT si ces derniers pouvaient se prévaloir de la résidence permanente au Canada ? Compte tenu des effets positifs apportés par les TÉT aux entreprises, une solution à long terme pour remédier ou du moins atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre pourrait être la résidence permanente de ces TÉT peu qualifiés. Cette solution est même soutenue par les syndicats qui souhaitent que ces travailleurs deviennent des travailleurs et des citoyens à part entière. Cette solution pourrait être mise en œuvre par un programme¹⁸ de nomination des candidats qui, comme Nakache et Kinoshita (2010) le mentionnent, permet aux provinces de désigner des immigrants potentiels en fonction des besoins économiques et de main-d'œuvre.

Nos résultats démontrent aussi que malgré les coûts supplémentaires associés à l'embauche des TÉT ainsi qu'à leur gestion, les employeurs préfèrent cette solution à toutes les autres. Nos répondants ont estimé des coûts horaires supplémentaires aux travailleurs locaux entre 2,50 \$ et 4,00 \$ de l'heure. Ce calcul inclut les coûts liés aux demandes administratives de recrutement (visa, permis, intermédiaire au recrutement), au logement, au transport aérien et aux assurances privées¹⁹. Ceux qui font appel à un interprète, à un coordonnateur ou à un formateur hispanophone estiment ces coûts à presque 10 \$ de l'heure de plus. Malgré ces coûts, la majorité des employeurs préfèrent compter sur une main-d'œuvre disponible, loyale, efficace, résistante et polyvalente, des qualités malheureusement considérées absentes chez les travailleurs locaux.

¹⁸ Programme qui est disponible à travers tout le Canada sauf pour la province du Québec et le territoire du Yukon.

¹⁹ Seulement pour les TÉT issus du programme des TÉT et non du PTAS.

Maintes études portant sur les TÉT ont emprunté à juste titre un cadre légal d'analyse de la situation d'embauche, de l'exercice des droits des travailleurs et surtout des écarts à cet exercice. Mais ici, l'angle d'observation étant celle des employeurs, il nous apparaissait plus approprié d'aborder les problèmes de gestion sous l'angle de la résilience organisationnelle, qui permet d'explorer les processus de transformation des modes de gestion des entreprises face à des menaces de survie. Une des contributions à ce modèle théorique de la résilience organisationnelle est d'avoir identifié les mécanismes d'essais-erreur dans la quête de solutions à la pénurie de main-d'oeuvre, des mécanismes qui incluent des critères d'évaluation économique des employeurs. Soulignons que de nos analyses, ont émergé les mécanismes d'essais-erreurs pour une quête de solutions durables. Ces mécanismes ont révélé à leur tour la capacité d'anticiper des employeurs face aux autres problèmes de gestion des pénuries de main-d'oeuvre advenant un arrêt inopiné des programmes d'embauche des TÉT.

Tous ces résultats ne sont qu'un reflet partiel d'une étude plus vaste. Rappelons que ce mémoire ne traite de façon secondaire que d'une partie des données de l'étude initiale. Celle-ci compte non seulement des données d'entrevues sur divers autres sujets, mais elle comprend aussi deux autres sources de données, des *focus groups* avec des TÉT ($n=31$) ainsi que des rapports d'inspection de la Commission des normes du travail ($n=190$). Aux fins de ce mémoire, il était trop ambitieux de traiter parallèlement de ces trois sources données.

Bien que ce mémoire repose sur du matériel fort intéressant, certaines limites méthodologiques s'imposent et incitent les lecteurs à faire preuve de prudence quant à la généralisation des résultats. La période de la cueillette des données est une première limite. Les entrevues ont été menées entre mai 2009 et septembre 2012, une période de mouvance impliquant des modifications aux programmes d'embauche des TÉT et une controverse médiatique. Les répondants méfiants à participer à l'étude ont consenti à le faire en espérant que nous apportions un regard plus nuancé, moins controversé sur l'embauche des TÉT que celui véhiculé à l'époque par les médias. De plus, la participation volontaire des employeurs nous laisse supposer que seules les entreprises respectueuses

des TÉT, convaincues du bienfait de cette solution, ont accepté de participer à cette étude. Aussi, soulignons que notre stratégie d'échantillonnage raisonné était basée sur une répartition des répondants selon la mission de leur organisation (partenaires gouvernementaux, organismes sans but lucratif, commission de protection des travailleurs, entreprises-employeurs des TÉT). Malheureusement, il n'a pas été possible de faire une répartition proportionnelle des entreprises-employeurs des TÉT selon les secteurs de production étudiés (agricole, horticole, transformation alimentaire et services de lessive). Et finalement, le cadre conceptuel choisi aurait pu être utilisé pour faire l'analyse d'études de cas impliquant un suivi approfondi de l'évolution d'une entreprise, appartenant au secteur agricole québécois, dans une période de crise. À cet effet, l'étude aurait pu s'intéresser aux « patterns » caractérisant l'évolution de l'organisation afin de dévoiler une transformation organisationnelle.

CONCLUSION

Le but de ce mémoire était d'analyser les stratégies de résilience organisationnelle empruntées par les répondants de notre échantillon, notamment les employeurs des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture, de la transformation alimentaire et du service de lessive pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre qui affecte le secteur saisonnier. Ce modèle d'analyse tentait de circonscrire la capacité des organisations à rebondir, à emprunter de nouvelles solutions afin de résoudre le problème rencontré, à mesurer l'impact de ces solutions et à en tirer des leçons d'apprentissage (valeur de l'erreur).

La contribution originale de ce mémoire aux connaissances est d'avoir abordé l'embauche des TÉT dans une perspective de gestion, comme une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs aux prises avec ce problème de façon chronique. Nous avons abordé l'embauche des TÉT comme une solution résiliente des entreprises parmi plusieurs autres exploitées avec ou sans succès, en mettant en perspective les avantages, les inconvénients, les apprentissages et les coûts de celles-ci. Ces résultats présentés dans une perspective de gestion s'ajoutent aux travaux antérieurs qui ont contribué de façon indéniable à la protection des droits et des libertés des TÉT. Ces résultats apportent de nouveaux éléments auxquels les entrepreneurs et les gestionnaires de programmes d'embauche des TÉT devront être sensibles afin de mener à bien l'expansion de ces programmes vers d'autres secteurs que le secteur agricole, voire même de modifier les politiques d'immigration des travailleurs peu qualifiés.

Enfin, une étude économique devrait être menée afin de documenter l'opinion des citoyens, des employeurs et des représentants gouvernementaux et syndicaux quant aux coûts supplémentaires applicables au panier de provisions que les consommateurs sont prêts à assumer pour maintenir un équilibre dans l'embauche des travailleurs saisonniers. Une telle étude devrait être basée sur des scénarios de coûts pour chacune des solutions alternatives à la pénurie de main-d'œuvre, par exemple, le prix d'un panier de fruits et légumes pour une famille de quatre personnes correspondant à une consommation hebdomadaire si les

produits ont été cueillis et emballés par un procédé automatisé, par des travailleurs locaux ou par des TET. Ces scénarios indiqueraient le nombre potentiel d'emplois maintenus dans les entreprises productrices d'aliments agroalimentaires ou autres. Nous aurions ainsi un aperçu de la valeur sociale, économique et écologique accordée au maintien des emplois saisonniers.

ANNEXE 1

TABLEAU SYNTHÈSE DES SITUATIONS DES ORGANISATIONS

	Code du répondant	Nombre d'années d'embauche des TÉT	Nombre total de TÉT	Région d'activité	²⁰ Taille de l'entreprise
Secteur de l'agriculture	Entrevue 9	Plus de 15 ans	Plus de 15	Montréal - Est	Moyenne entreprise
	Entrevue 16	Entre 5 et 9 ans	Plus de 15	Montréal - Ouest	Grande entreprise
	Entrevue 18	Entre 5 et 9 ans	Plus de 15	Lanaudière	Petite entreprise
	Entrevue 26	Entre 5 et 9 ans	Entre 5 et 10	Lanaudière	Petite entreprise
Secteur du service de lessive	Entrevue 25	Moins de 5 ans	Plus de 15	Québec	Moyenne entreprise
Secteur de l'horticulture ornementale	Entrevue 3	Entre 5 et 9 ans	Entre 11 et 15	Montréal	Petite entreprise
	Entrevue 12	Entre 5 et 9 ans	Moins de 5	Lanaudière	Petite entreprise
	Entrevue 13	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10	Lanaudière	Petite entreprise
	Entrevue 23	Moins de 5 ans	Moins de 5	Montréal - Est	Petite entreprise
	Entrevue 24	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10	Lanaudière	Petite entreprise
	Entrevue 27	Plus de 15 ans	Plus de 15	Montréal - Est	Moyenne entreprise
	Entrevue 28	Plus de 15 ans	Plus de 15	Québec	Moyenne entreprise
	Entrevue 29	Entre 5 et 9 ans	Entre 5 et 10	Montréal	Petite entreprise
Secteur de la transformation alimentaire	Entrevue 10	Entre 5 et 9 ans	Plus de 15	Montréal - Est	Moyenne entreprise
	Entrevue 17	Moins de 5 ans	Plus de 15	Lanaudière	Moyenne entreprise
	Entrevue 20	Moins de 5 ans	Plus de 15	Lanaudière	Petite entreprise
	Entrevue 32	Entre 5 et 9 ans	Plus de 15	Québec	Moyenne entreprise

²⁰ Micro entreprise = entre 1 et 4 employés; Petite entreprise = entre 5 et 99 employés; Moyenne entreprise = entre 100 et 499 employés; Grande entreprise = 500 employés et plus.

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTREVUE

Questionnaire d'entrevue – général à préciser selon l'appartenance organisationnelle du répondant

A. Ententes bilatérales et réalité quotidienne des travailleurs immigrants

1. Quel rôle joue votre organisation dans l'élaboration ou la mise en œuvre des programmes d'embauche des travailleurs agricoles temporaires (le Programme des travailleurs étrangers temporaires – PTÉT et le Programme des travailleurs agricoles saisonniers – PTAS)?
Quel est son mandat, sa portée?
2. Qui sont les acteurs avec qui vous travaillez à ce dossier? À quel type d'organisation sont-ils affiliés?
 - Consuls ou ambassades des États impliqués dans les ententes bilatérales de main-d'œuvre temporaire
 - Chefs d'entreprises et les agences qui ont recours à ces programmes
 - Fonctionnaires fédéraux et provinciaux contribuant à la mise en œuvre des programmes
 - Organismes sans but lucratif concernés par cette main-d'œuvre.
 - Organismes intergouvernementaux liés à l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT)
 - Administrations municipales des régions agricoles
3. À votre connaissance, existe-t-il des organismes qui ont un rôle équivalent au vôtre en ce qui concerne les travailleurs étrangers temporaires?
4. Avez-vous participé à l'élaboration des termes inscrits dans les contrats d'embauche? Si oui, lesquels? Sinon, pourquoi?
5. À votre connaissance, les contrats d'embauche des travailleurs immigrants temporaires ont-ils été rédigés en respectant les prescriptions inscrites dans ces programmes? Si oui, en quoi ces prescriptions ont-elles été respectées? Sinon, pourquoi?

6. Quelles institutions ou quels groupes ont discuté ou documenté les contenus de ces contrats? Y a-t-il eu des interactions entre ces institutions ou groupes?
7. Est-ce qu'il existe des mécanismes de suivi du séjour de ces travailleurs du côté de votre organisation? Si oui, lesquels? Concernent-ils normes du travail, de la santé et de la sécurité, l'hébergement, le transport, la gestion équitable de la diversité? Sinon, pourquoi?
8. À votre connaissance, les conditions de travail des travailleurs temporaires au Québec sont-elles les mêmes que celles des travailleurs canadiens? Dans quels domaines voyez-vous des écarts : normes du travail, de la santé et de la sécurité, l'hébergement, le transport, la gestion équitable de la diversité?
9. Est-ce que leurs droits sont respectés? Quelles sont vos sources à cet égard? Connaissiez-vous des études et des spécialistes qui ont abordé la question des travailleurs temporaires dans votre domaine de spécialisation ou au sein même de votre institution?
10. Quels sont les problèmes les plus fréquents de ces travailleurs pendant leur séjour au Québec?
11. À votre connaissance, il y a-t-il des programmes de francisation disponibles pour ces travailleurs? Que recommanderiez-vous à ce sujet?
12. Comment verriez-vous le fait que ces travailleurs:
 - accèdent à des avancements au sein de la ferme où ils travaillent?
 - Prolongent leurs contrats au-delà des termes prévus?
 - Demandent un statut différent?

B. Ressources disponibles pour la mise en œuvre de ces programmes

13. Les ressources pour la mise en œuvre des programmes sont-elles suffisantes et adéquates (matérielles, humaines, juridiques, etc.)? Les conditions de mise en œuvre du programme ont-elles été respectées?
14. Des ressources sont-elles mises à la disposition des travailleurs temporaires par votre organisation pour les aider en comprendre les termes contenus dans leur

contrat de travail? Si oui en regard de quels aspects : santé et sécurité, de conditions de travail, hébergement, transport, droits d'immigration? De quelles façons : affiche, site internet, fonctionnaires pouvant être contactés par les salariés en cas de problèmes, etc. ? Sinon, pourquoi?

15. En cas de problèmes, est-ce que les travailleurs cherchent de l'aide auprès de votre organisation? De quelle façon votre organisation répond-elle à ces demandes?
16. Est-ce que les travailleurs bénéficient du soutien d'ONGs ou de syndicats canadiens-qubécois? Pourriez-vous mentionner quelques exemples?

C. Transfert des conditions de mise en œuvre des programmes pour travailleurs étrangers temporaires (PTÉT et PTAS) vers d'autres secteurs de production

17. Existe-t-il une évaluation de ces programmes effectuée par votre organisation ou une autre? Si oui, quelles sont les conclusions de cette évaluation? Quelles sont ses recommandations? Sinon, pourquoi?
18. Est-ce que des représentants de votre organisation ou d'une autre se sont réunis pour discuter ou pour amorcer une évaluation des programmes touchant les travailleurs agricoles saisonniers? Si oui, quels sont ses objets? Sinon, pourquoi?
19. D'après votre expérience en tant que [...] quelles sont les conditions de succès de ces programmes d'embauche des travailleurs agricoles saisonniers? Quelles conditions devraient se retrouver si on transfère ces programmes à d'autres secteurs de production?
20. D'après vous, dans quels secteurs de production seraient-elles applicables?
 - a. Êtes-vous au courant des autres secteurs où sont employés les travailleurs immigrants temporaires?
 - b. Quels seraient les intervenants propres à chaque secteur pour ce dossier?
 - Dans la transformation alimentaire?
 - Dans l'aménagement paysager?
 - Dans la foresterie?
 - Dans un autre secteur?
21. Quelles conditions de mise en œuvre sont à déconseiller ou à améliorer?

22. Croyez-vous que l'embauche de travailleurs immigrants temporaires est une stratégie valable et souhaitable pour combler les besoins de main-d'œuvre de notre société? Si oui, pourquoi et à quelles conditions? Sinon, pourquoi?
23. Le schéma qui vous est présenté, est-il conforme à votre compréhension des programmes pour les travailleurs étrangers temporaires? Le cas contraire, quelles modifications feriez-vous?

ANNEXE 3

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



Département d'organisation et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

DU REPRÉSENTANT DE L'INSTITUTION OU DE L'ENTREPRISE

(Une version anglaise et espagnole est disponible si nécessaire)

TITRE DE L'ÉTUDE

Évaluation de la mise en œuvre des programmes pour les travailleurs étrangers temporaires : respect des normes de conditions de travail, de santé de sécurité au travail et de gestion.

RESPONSABLES DE L'ÉTUDE

-
- Sylvie Gravel, professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM
-
- Francisco Villanueva, professeur au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM

BUTS DE L'ÉTUDE

Le présent projet propose d'étudier l'efficacité des programmes d'embauche des travailleurs immigrants temporaires, de comprendre les conditions de mise en œuvre et d'adapter ces programmes à d'autres secteurs de production dont notamment les secteurs manufacturiers, de la foresterie et autres.

DÉROULEMENT DU PROJET

Ce projet a démarré à l'été 2009 et durera deux ans. Le présent projet propose d'évaluer la mise en œuvre du programme des travailleurs agricoles saisonniers sous l'angle de son impact sur les salariés. Les questions de recherche sont :

1. Quelles sont les conditions de succès et les barrières dans la mise en œuvre de ces programmes?
2. Quelles conditions sont transférables et adaptables aux autres secteurs de production?
3. Qui sont les acteurs clés pouvant faciliter cette amélioration de la mise en œuvre?

Le projet mènera 30 entretiens semi-dirigés avec des acteurs des différents paliers gouvernementaux. Pour des raisons éthiques, les travailleurs immigrants temporaires ne seront pas interrogés afin de les préserver de toutes situations pouvant susciter de l'inconfort ou de l'insécurité.

NATURE DE VOTRE PARTICIPATION

Votre participation consista à répondre aux questions d'une entrevue individuelle ou de groupe d'une durée moyenne de 75-90 minutes. L'entrevue se fera durant vos heures et sur les lieux habituels de travail. L'entrevue portera sur votre contribution à l'élaboration ou la mise en œuvre des programmes d'embauche de travailleurs immigrants temporaires.

Vos réponses seront prises en notes par l'un ou l'autre des chercheurs, tous deux professeurs au département des ressources humaines à l'UQAM et par l'assistante de recherche qui l'accompagne. Notez qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. C'est l'expérience, les orientations et les positions de votre établissement que nous souhaitons connaître.

Votre participation pourrait impliquer éventuellement nous faciliter l'accès à des documents que vous jugez utiles pour nos analyses, sous réserve des documents de nature strictement confidentielle auxquels nous n'aurons pas accès.

Afin d'assurer la validité de nos interprétations, nous vous solliciterons à nouveau au terme du projet, pour vous exposer les résultats de nos analyses.

AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Il n'y a pas d'avantage personnel ni institutionnel à participer à cette recherche, si ce n'est d'avoir contribué à l'avancement des connaissances. Nous espérons que ces connaissances permettront d'améliorer la mise en œuvre des programmes pour les travailleurs étrangers temporaires.

INCONVÉNIENTS ET RISQUES

Il n'y a pas de risque prévisible à participer à l'étude. Cependant, le fait de répondre aux questions pourrait vous amener, ainsi que votre institution, à poser un regard différent sur la mise en œuvre des programmes pour les travailleurs étrangers temporaires.

CONFIDENTIALITÉ

Toutes les informations que vous nous transmettez en participant à ce projet demeureront strictement confidentielles. Un numéro sera attribué aux entreprises et une lettre à ses répondants. De cette façon, il ne sera pas possible d'identifier ni l'institution ni les personnes ni leurs fonctions. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux grilles d'entrevues. Toutes ces données seront détruites après la saisie informatique. Seuls les fichiers électroniques (CD) seront conservés dans un classeur verrouillé dans le bureau de la chercheuse principale à l'UQAM.

LIBERTÉ DE PARTICIPATION

Votre participation à ce projet est tout à fait libre et volontaire. Vous pouvez, à tout moment, mettre un terme à votre participation sans aucun préjudice et sans explication de votre part.

RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS

En acceptant de participer à ce projet de recherche et en signant ce formulaire de consentement, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, les organismes, les entreprises ou les institutions impliqués de leurs responsabilités légales et professionnelles.

PERSONNES À CONTACTER

Vous pouvez contacter l'équipe de chercheurs en tout temps:

- Sylvie Gravel,
Département d'organisation et ressources humaines -ESG, UQAM
315 rue Sainte-Catherine Est, Montréal, Québec, H3C 4R2
(514) 987-3000 poste 2941
gravel.s@uqam.ca
- Francisco Villanueva
(514) 987-3000 poste 2760
villanueva.fancisco@uqam.ca

Ce projet a reçu l'approbation du *Comité inter institution d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (CIÉR)* et du *Comité d'éthique à la recherche du CSSS de la Montagne*. Si vous désirez obtenir des informations, formuler des commentaires ou formuler une plainte, vous pouvez joindre la chercheuse principale, Madame Sylvie Gravel. Si votre plainte ne peut être réglée avec la chercheuse principale, vous pouvez faire valoir votre situation auprès des deux personnes suivantes, selon votre préférence:

- le Président du *Comité inter institution d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal* CIÉR, Monsieur Joseph Lévy, au (514) 987-3000 poste 4483 ou 7753

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

(Copie de la personne responsable des mesures de SST dans l'entreprise)

On m'a expliqué la nature et le déroulement de l'étude et du projet de recherche. J'ai pris connaissance du formulaire de consentement et on m'en a remis un exemplaire. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. Après réflexion, j'accepte de participer à ce projet sur l'évaluation de la mise en œuvre des programmes d'embauche des travailleurs étrangers temporaires : respect des normes de conditions de travail, de santé de sécurité au travail et de gestion.

Nom du participant : _____

(lettres moulées)

Date : _____

Signature : _____

- a) J'autorise les chercheurs à consigner les informations obtenues lors de notre entrevue.

Oui, j'autorise ☐ Non, je n'autorise pas (

- b) J'autorise les chercheurs à me contacter après la série d'entrevues pour valider les résultats.

Oui, j'autorise ☐ Non, je n'autorise pas ☐

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Le projet de recherche a été décrit au participant ainsi que les modalités de sa participation. J'ai répondu à ses questions et lui ai expliqué que sa participation est libre et volontaire. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu dans le formulaire de consentement.

Représentant des chercheurs : _____

(lettres moulées)

Date : _____

Signature : _____

Copie du participant

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

(Copie du chercheur)

On m'a expliqué la nature et le déroulement de l'étude et du projet de recherche. J'ai pris connaissance du formulaire de consentement et on m'en a remis un exemplaire. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. Après réflexion, j'accepte de participer à ce projet sur l'évaluation de la mise en œuvre des programmes d'embauche des travailleurs étrangers temporaires : respect des normes de conditions de travail, de santé de sécurité au travail et de gestion.

Nom du participant : _____

(lettres moulées)

Date : _____

Signature : _____

- a) J'autorise les chercheurs à consigner les informations obtenues lors de notre entrevue.

Oui, j'autorise ☐Non, je n'autorise pas ☐

- b) J'autorise les chercheurs à me contacter après la série d'entrevues pour valider les résultats.

Oui, j'autorise ☐Non, je n'autorise pas ☐

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Le projet de recherche a été décrit au participant ainsi que les modalités de sa participation. J'ai répondu à ses questions et lui ai expliqué que sa participation est libre et volontaire. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu dans le formulaire de consentement.

Représentant des chercheurs : _____

(lettres moulées)

Date : _____

Signature : _____

Copie du chercheur

ANNEXE 4

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Emmanuelle Ostiguy

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

9 avril, 2013

ANNEXE 5

CODIFICATION AVEC LE SYSTÈME DE NOEUDS DANS LE LOGICIEL NVIVO DU PROJET INITIAL

1. Transfert du programme vers d'autres secteurs

- Possibilité de transfert du programme
 - Vers d'autres secteurs de production
 - Solutions aux secteurs saisonniers
 - Recours par des entreprises de tailles différentes
 - Recours au programme par une entreprise du même secteur
 - Difficultés et réticence au transfert du programme
- Possibilité de résidence permanente des TÉT
 - Proposition d'amélioration ou de changement du système d'immigration
 - Processus d'obtention de la résidence permanente
 - Position favorable à la résidence permanente
 - Limites et désintérêts (TÉT et employeurs)
 - Intérêts des TÉT à la résidence permanente
 - Conséquence politique et immigration
 - Capacité des employeurs d'embaucher à l'année
 - Avantages pour les TÉT
- Évaluation des programmes PTAS et CD
 - Satisfaction des chefs d'entreprises, clients
 - Réticences au programme
 - Présence d'évaluation du programme
 - Limite et insatisfaction au programme
 - Amélioration à apporter
 - Accroissement de la demande de TÉT (autres répondants)
 - Accroissement de la demande de TÉT (employeurs)
 - Absence d'évaluation
- Avis relatif au marché du travail
 - Reconnaissances des avis produits et des diagnostics
 - Capacité et cheminement de production d'avis

2. Respect des normes et des droits des TÉT

- Surveillance de l'application des normes
 - Santé et sécurité
 - Normes du travail
 - Droit de la personne
- Respect des normes dictées par MICC, CIC et Service Canada
- Intermédiaire de recrutement
 - Satisfaction à leur égard
 - Rôle – Processus de recrutement, embauche, etc.
 - Rôle – Inspection des logements
 - Rôle – Contrats
 - Insatisfaction, méfiance et critiques à leur égard
- Condition de recrutement PTAS, CD et TÉT qualifiés
 - Restriction de 4 ans pour les TÉT
 - Qualifications des TÉT Mexicains
 - Qualifications des TÉT Honduriens
 - Qualifications TÉT des Philippines
 - Qualification TÉT de l'île Maurice
 - Qualification des Guatémaltèques
 - Qualifications des ouvriers spécialisés costariciens
 - Démonstration des efforts déployés pour le recrutement local
 - Critères recherchés
 - Compétition quant au recrutement des autres pays d'origine
- Cas explicites de non-respect des droits des TÉT

3. Résilience organisationnelle et pénurie de main-d'œuvre

- Problème de recrutement de la main-d'œuvre
 - Vieillesse de la main-d'œuvre
 - Travail peu valorisant
 - Salaire
 - Emploi saisonnier
 - Emploi pénible, conditions pas attrayantes
- Efficacité des TÉT versus locaux
 - Taux de productivité

- Rétention des travailleurs
- Qualité des travailleurs
- Motivations des TÉT versus locaux
- Frais encourus par les employeurs
- Économie effectuée par la venue de TÉT
- Coût moyen supplémentaire de l'heure des TÉT
- Contexte, événement accélérateur
 - Taux de roulement
 - Problème de comportement
 - Non-disponibilité des travailleurs locaux
 - Manque de loyauté
- Conséquences des problèmes de recrutement sur l'organisation
 - Survie de l'entreprise
 - Perte de part de marché
 - Identité de l'organisation
 - Honorer le carnet de commandes
 - Économie des ressources
- Capacité d'anticiper
 - Recours aux TÉT pour croissance
 - Produire et adopter une stratégie
 - Gestion à long terme
 - Diversification des pays d'embauche
- Avenue de résolution de problèmes
 - Réduction ou abandon de la production
 - Pratique RH
 - Embauche de jeunes retraités
 - Embauche d'étudiants ou jeunes finissants
 - Embauche des travailleurs d'autres régions
 - Embauche de TÉT
 - Automatisation
 - Amélioration du programme du gouvernement pour les travailleurs saisonniers
 - Agence de location de la main-d'œuvre et autres intermédiaires
- Apprentissage de gestion avec embauche des TÉT
 - Partage de conseil entre compagnies
 - Gestion des ressources humaines
 - Gestion de la diversité
 - Gestion administrative

4. Relation de travail

- Syndicats
 - Syndicalisation et tentatives
 - Rôle des syndicats et position à l'égard des TÉT
 - Perception positive de la syndicalisation
 - Perception négative de la syndicalisation (méfiance)
- Résolution de problèmes au travail
 - Retour prématuré aux pays
 - Non-réembauche
 - Médiation
 - Démission TÉT pour autre ferme
 - Assignation à une autre ferme
- Peur de la sécurité d'emploi
- Dynamique entre travailleurs locaux et TÉT
 - Rapport hiérarchique
 - Discrimination et conflit
 - Compétition
 - Collégialité
 - Amitié
- Dynamique entre TÉT
 - Solidarité
 - Répression hors Canada
 - Répression entre groupes ethniques
 - Rapport hiérarchique
 - Conflits
 - Compétition
 - Collégialité
 - Amitié
- Dynamique entre le patron, chefs d'équipe et TÉT
 - Respect des droits et libertés
 - Rapport paternaliste
 - Rapport hiérarchique
 - Plaintes
 - Compétition
 - Collégialité
 - Association d'affaires
 - Amitié
- Dynamique entre communauté et TÉT

- Socialisation hors travail
- Activités sociales ou religieuses
- Accès à la défense des droits
- Consulats
 - Satisfaction à leur égard
 - Insatisfaction à leur égard
 - Rôle
- Communication
 - Recours à un parrain
 - Recours à un interprète
 - Apprentissage du français des TÉT
 - Apprentissage de l'espagnol des canadiens
 - Connaissances de l'espagnol des TÉT

5. Main-d'œuvre local versus TÉT

- Rapport coût-bénéfice des TÉT versus locaux
 - Taux de productivité
 - Rétention des travailleurs
 - Qualité des travailleurs
 - Motivations des TÉT versus locaux
- Pérennité de l'organisation avec embauche des TÉT
 - Qualité du produit
 - Performance financière
 - Compétitivité de l'organisation
- Mode de recrutement des TÉT
 - Système nominatif
 - Système de réseau social
 - Recrutement sur place
- Légitimation de l'organisation avec embauche des TÉT
 - Satisfaction des organismes régulateurs
 - Satisfaction de la communauté
 - Satisfaction de la clientèle
 - But poursuivi par l'organisation
- Formation et compétences des TÉT
 - Permis de conduire
 - Développement des compétences
 - Cartes de compétence
- Coût relatif au TÉT versus locaux
 - Frais encourus par les employeurs

- Économie effectuée par la venue de TÉT
- Coût moyen supplémentaire par saison
- Coût engendré par les TÉT
- Coût moyen supplémentaire de l'heure
- Conditions d'embauche des TÉT versus locaux
 - Transport local
 - Taux horaire et autres conditions de travail
 - Nombre de semaines de travail garanties
 - Logement
 - Ajustement du taux horaire selon l'expérience

6. Condition de travail et de vie des TÉT

- Problème de santé et consultation médicales
 - Problème de santé
 - Méfiance et inconvenient à l'égard du système de santé
 - Médecins ou équipe médicales désignées
 - Déclaration et sous déclaration des problèmes de santé
 - Consultation (demande et accompagnement)
- Logement
 - Intrusion dans le logement
 - Inspection
 - Aspect général
- Intégration et adaptation
- Contrat de travail et condition d'embauche
 - Transport local
 - Taux horaire
 - Satisfaction des TÉT
 - Progression dans l'entreprise
 - Nombre d'heures de travail garanties et travaillées
 - Insatisfaction des TÉT
 - Information reçue par les TÉT (avant ou dès leur arrivée au Canada)
 - Frais encourus par les TÉT
 - Durée du contrat de travail
 - Description des postes occupés par les TÉT
 - Bénéfices marginaux
 - Ajustement du taux horaire selon l'expérience ou responsabilité

- Connaissances des services
- Condition de santé et sécurité au travail
 - Problèmes du régime de SST
 - Problèmes courant de SST
 - Pratiques SST, formation et initiation à la tâche selon les normes SST
 - Inspection adaptée par la CSST
 - Adaptation des programmes SST en espagnol
- Autonomie dans les temps libres

BIBLIOGRAPHIE

- Abella, Manolo. 2006. «Policies and Best Practices for Management of Temporary Migration». *International Symposium on International Migration and Development*, Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat, 9 juin, p. 1-59. Accès en ligne : http://www.un.org/esa/population/migration/turin/Symposium_Turin_files/P03_SYMP_Abella.pdf
- Actes du colloque sur la saisonnalité. 2012. *Colloque sur la saisonnalité : Pour un développement durable de l'emploi*. Sept comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO). Actes du 1^{er} Colloque Chantier sur la saisonnalité : Pour un développement durable de l'emploi (Québec, 8 et 9 novembre 2012), Québec (Qc), 30 p. En ligne : <http://saisonnalite.com/library/pdf/Actes-du-colloque-saisonnalite.pdf>
- Amar, Maxime, Geneviève Roberge, Andrée LaRue, Lucie Gélneau et Yvan Leanza. 2009. *Rapport de recherche-évaluation : les travailleurs agricoles migrants mexicains et guatémaltèques de l'Île d'Orléans*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale. 12 p. Accès en ligne : <http://www.csssvc.qc.ca/telechargement.php?id=655>
- André, Dominique, Frédéric F. Payeur et Jean-François Lachance. 2009. *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2006-2056*. Institut de la statistique du Québec. Edition 2009, 133 pages. Accès en ligne : http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2009/perspectives2006_2056.pdf
- Basok, Tanya. 2007. *Canada's Temporary Migration Program: A Model Despite Flaws*. Migration Information Source, novembre. En ligne : <http://www.migrationinformation.org/Feature/display.cfm?ID=650>
- BearingPoint. 2004. Évaluation du programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI) : Rapport final. Mai 2004, 82 p. Accès en ligne : http://www.agr.gc.ca/info/audit-exam/pdf/MII_legal_f.pdf
- Bégin, Lucie et Didier Chabaud. 2010. «La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale». *Revue Française de Gestion*, no 200, p. 127-142.
- Binford, Leigh. 2002. «Social and Economic Contradictions of Rural Migrant Contract Labor Between Tlaxcala, Mexico and Canada», *Culture & Agriculture*, Vol. 24, no 2 (automne), p. 1-19. Accès en ligne : <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/doi/10.1525/cag.2002.24.2.1/pdf>

- Binford, Leigh, 2009. «From Fields of Power to Fields of Sweat: the dual process of constructing temporary migrant labour in Mexico and Canada». *Third World Quarterly*, 30:3, p. 503-517. Accès en ligne: <http://www.tandfonline.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/doi/pdf/10.1080/01436590902742297>
- Bloch, Alain, Nicolas Kachaner et Sophie Mignon. 2012. *La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Pearson, 192 p.
- Brem, Maxwell. 2006. *Les travailleurs migrants au Canada : Une revue du programme des travailleurs agricoles du Canada*. L'Institut Nord-Sud, Dossiers de politiques, 18 p. Accès en ligne : <http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2012/10/2006-Migrant-Workers-in-Canada-A-review-of-the-Canadian-Seasonal-Agricultural-Workers-Program-FR.pdf>
- Carpentier, Marie. 2010. *L'applicabilité de la charte des droits et libertés de la personne aux travailleurs migrants*. Québec : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Cat. 2. 197.14, 35 p. Accès en ligne : http://www.cdpcj.qc.ca/publications/travailleurs_migrants_avis.pdf
- Carpentier, Marie. 2011. *La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants*. Québec : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Cat. 2. 120-7.29.1, 28 p. Accès en ligne: http://www.cdpcj.qc.ca/publications/Avis_travailleurs_immigrants.pdf
- CERIS. 2010. *Permanently Temporary : Temporary Foreign Workers and Canada's Changing Attitude to Citizenship and Immigration*. Symposium (4 février 2010), Toronto (ON), 56 p. Accès en ligne: <http://ceris.metropolis.net/Virtual%20Library/other/PermanentlyTemporary.pdf>
- Chambre des communes. 2009. *Les travailleurs étrangers temporaires et les travailleurs sans statut légal*. Rapport du comité permanent de la citoyenneté et l'immigration, 40^e législature, 2^e session.
- Chaudry, Aziz, Jill Hanley, Steve Jordan, Éric Shragge et Martha Stiegman. 2009. «Fight Back: Workplace Justice for Immigrants», *Fernwood*, vol 38, no 6, novembre-décembre, p. 38-39.
- Charon, Isabelle, et Valérie Lamarche. 2009. *Diagnostic sectoriel, de la main-d'œuvre dans les entreprises d'abattage et de la transformation des viandes et de la volaille*. Rapport final réalisé par le Groupe AGÉCO pour le CSMOTA, 158p. Accès en ligne : [http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213\(1\).pdf](http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213(1).pdf)

- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). 2011. *Canada, faits et chiffres : Aperçu de l'immigration, résidents permanents et temporaires*. Canada, Recherche et évaluation, 124 p. Accès en ligne : <http://www.cic.gc.ca/francais/pdf/recherche-stats/faits2011.pdf>
- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). 2013. *Embaucher un travailleur étranger temporaire*. Dernière consultation 16 mai 2013. En ligne : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/embaucher-temporaire/index.html>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA). 2010. *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans les entreprises d'abattage et de transformation des viandes et de la volaille*. Rapport réalisé par Darvida Conseil pour le CSMOTA, 68 p. Accès en ligne : [http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213\(1\).pdf](http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213(1).pdf)
- Coutu, Diane L. 2002. «How Resilience works», *Havard Business Review*, p. 46-55.
- Couture, Pierre. 2013. «Les réseaux sociaux font la leçon à la Banque Royale du Canada». *La Presse*, 9 avril, Le Soleil, Affaires, Actualité économique. Accès en ligne : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201304/08/01-4638855-les-reseaux-sociaux-font-la-lecon-a-la-banque-royale-du-canada.php>
- Croteau, Martin. 2013. «Travailleurs étrangers, Ottawa serre la vis aux entreprises». *La Presse*, 29 avril, section actualités, écran 5. Accès en ligne : <http://www.lapresse.ca/actualites/politique-canadienne/201304/29/01-4645499-travailleurs-etrangers-temporaires-ottawa-serre-la-vis-aux-entreprises.php>
- Cyrlunik, Boris. 2002. *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, 238 pages.
- Dentz, Evelyne, et Gilbert Baillii. 2005. *La résilience dans l'entreprise après le choc, disparaître ou rebondir*. Édition Lavoisier, 237 p.
- Elgersma, Sandra. 2007. *Les travailleurs étrangers temporaires*. Bibliothèque du Parlement, division des affaires politiques et sociales. Accès en ligne : <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/prb0711-f.pdf>
- Fabien, Claude. 2006. « La rupture du contrat par la volonté unilatérale en droit québécois », *Revue Général de Droit*, juin, p. 85-109.
- Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). 2010. *Les pénuries de main-d'œuvre : Constats, enjeux et pistes d'action*. Rapport final septembre 2010, version complète, 31 p. Accès en ligne : http://www.fccq.ca/pdf/grands-dossiers/main-doeuvre/cahier_RAPPORT_RV_FCCQ_E3.pdf

- Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre agricole étrangère (FERME). 2011. « La consultation générale sur le livre vert pour une politique bioalimentaire : Donner le goût du Québec ». Mémoire déposé le 22 août, 19 p.
- Fudge, Judy, et Fiona MacPhail. 2009. «The Temporary Foreign Worker Program in Canada: Low-Skilled Workers as an Extreme Form of Flexible Labor », *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol 31, no 5, p. 101-139.
- Gayet, Anne-Claire. 2010. «La conformité des conditions de travail des travailleurs agricoles migrants au Québec avec l'article 46 de la charte des droits et libertés de la personne interprété à la lumière du droit international». *Revue Québécoise De Droit International*, volume 23, no 2 (automne), p. 125-186. Accès en ligne : http://rs.sqdi.org/volumes/23_2-Gayet.pdf
- Gesualdi-Fecteau, Dalia. 2013. «Les droits au travail des travailleurs étrangers temporaires «peu spécialisés» : (petit) voyage à l'interface du droit du travail et du droit de l'immigration». *XXe conférence des juristes de l'état*, Atelier no 5, Droit du travail international et travailleurs étrangers temporaires, p. 219-281. Accès en ligne : http://www.conferencedesjuristes.gouv.qc.ca/textes-de-conferences/pdf/2013/Dalia_Gesualdi_Fecteau.pdf
- Gravel, Sylvie, Monique Lortie, Henriette Bilodeau et Jessica Dubé. 2012. «Interaction entre la gestion des ressources humaines et la SST, L'enseignement aux futurs gestionnaires». *Études et recherches, IRSST rapport R-730*. 44 p. Accès en ligne : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PublRSST/R-730.pdf>
- Gravel, Sylvie, Stephanie Bernstein, Francisco Villanueva et Jill Hanley. 2009. *L'embauche des travailleurs étrangers temporaires dans le secteur de la transformation alimentaire et de l'horticulture ornementale : enjeux de gestion et de conditions de travail*. Référence du projet initial de ce mémoire, données empruntées.
- Handal, Laura, Philippe Viens, Philippe Hurteau et Guillaume Hébert. 2011. *La migration de main-d'œuvre temporaire : Ses causes et répercussions*. Institution de recherche et d'informations socio-économiques, publiées le 16 mars, 89 p. Accès en ligne : <http://www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Notes-de-recherches-%E2%80%93-Migrants-v1.pdf>
- Hébert, André. 2003. *Étude diagnostique sur les ressources humaines du secteur de la production agricole*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole (CSMOPA), 90 p. Accès en ligne : [http://www.caaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Document%20reference%20\(1\)/Diagnostic%20sectoriel.pdf](http://www.caaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Document%20reference%20(1)/Diagnostic%20sectoriel.pdf)

- Hébert, Louis. 2009. « Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 20-22. Accès en ligne : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-20.htm>
- Hennebry, Jenna. 2010. «Who Has Their Eye on the Ball? « Jurisdictional futbol» and Canada's Temporary Foreign Worker Program». *Options politiques*, Juillet-Août, p. 62-67. Accès en ligne: <http://www.irpp.org/po/archive/jul10/hennebry.pdf>
- Hennebry, Jenna. 2012. «Permanently Temporary? Agricultural Migrant Workers and their Integration in Canada». *IRPP Study*, no 26 (hiver), p.1-39. Accès en ligne: http://www.irpp.org/pubs/IRPPstudy/IRPP_Study_no26.pdf
- Hennebry, Jenna et Kerry Preibisch. 2010. «A model for Managed Migration? Re-examining Best Practices in Canada's Seasonal Agricultural Worker Program». *International Migration*, vol 50, p. 19-40. Accès en ligne : https://www.wlu.ca/documents/41970/Hennebry_Preibisch_IM.pdf
- Horticompetences - Comité sectoriel de la main-d'œuvre en horticulture ornementale – Commercialisation et services. 2011. *Consultation publique sur la planification pluriannuelle de l'immigration pour la période 2012-2015*. Planification de l'immigration au Québec-2012-2015, présenté à la ministre de l'Immigration et des communautés culturelles par HortiCompétences, 16p. Accès en ligne : http://horticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/09/memoire_pluriannuelle_immigration.pdf
- Industrie Canada. 2011. Statistique relative à l'industrie canadienne, catégorie d'effectifs. Glossaire. En ligne : http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00005.html, consulté le 28 mai 2013.
- Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. 2010. *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*. De Boek, 295 p.
- Krol, Ariane. 2013. «Du doigté, S.V.P.». La Presse (Montréal), Édition du 1^{er} mai 2013, section Débats, écran 3. Accès en ligne : <http://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/ariane-krol/201304/30/01-4646156-du-doigte-svp.php>
- McLaughlin, Janet. 2009. *Migration and Health : Implications for Development*. FOCAL, Fondation canadienne pour les Amériques, 13 p. Accès en ligne : <http://www.focal.ca/pdf/Migrant%20Health%20McLaughlin%202009.pdf>

- McLaughlin, Janet, et Jenna Hennebry. 2012. «Pathways to Precarity: Structural Vulnerabilities and Lived Consequences for Migrant Farmworkers in Canada». In *Producing and Negotiating non-Citizenship: Precarious Legal Status in Canada*, sous la direction de Luin Goldring and Patricia Landolt, p. 175-194. University of Toronto Press. Accès en ligne: http://www.yorku.ca/raps1/events/pdf/McLaughlin_Hennebry.pdf
- Mignon, Sophie. 2009. « La pérennité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, no 192, p. 73-89. Accès en ligne : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-73.htm>
- Morin, Suzelle, Jornette Christelle Dangbédji, Marie-Ève Lamoureux, Marie-Claude Rioux, Marie-Hélène Déziel, Sophia Boivon, Caroline Dubé, Denis Laberge, Sara Dufour, Isabelle Blouin, Berchmans Ntibashoboye, Josée Robitaille, Lucie Lépine, Christine Valois et Moez Sellami. 2009. *Monographie de l'industrie des légumes de transformation au Québec*. Documentation produite par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, la Direction générale de l'innovation et de la formation et la Direction du développement et de l'innovation, 44 p. Accès en ligne : http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Monolegume_BR_15dec09.pdf
- Nakache, Delphine, et Paula J. Kinoshita. 2010. «The Canadian Temporary Foreign Worker Program: Do Short-Term Economic Needs Prevail Over Human Rights Concerns?». *IRPP Study*, no 5, mai (printemps), p. 1-47. Accès en ligne : http://www.irpp.org/pubs/irppstudy/irpp_study_no5.pdf
- Olar, Maria, Louis-Samuel Jacques, Jean Nolet et Mercel LeBreton. 2009. *Retombées économiques de l'agriculture pour le Québec et ses régions*. Rapport final, préparé pour l'Union des producteurs agricoles (UPA), 5 novembre, 44 p. Accès en ligne : http://www.upa.qc.ca/SiteWeb_UPA/documents/DCVS/AgricultureEtEconomie/PortraitDuSecteur/Documents/retombees-agriculture-Qc_R%C3%A9gions.pdf
- Organisation internationale du travail (OIT), 2010. *La migration internationale de main-d'œuvre : une approche fondée sur les droits*. Résumé exécutif, 4 p. Accès en ligne: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_160049.pdf
- Piché, Victor. 2012. «In and Out the Back Door: Canada's Temporary Workers Programs in a Global Perspective». In *The New Politics of International Mobility*, sous la dir. De Martin Geiger et Antoine Pécoud, p. 133-132. Accès en ligne: http://oppenheimer.mcgill.ca/IMG/pdf/Geiger_and_Pecoud_-_The_New_Politics_of_International_Mobility_-_Migration_Management_and_Its_Discontents_-_May_2012.pdf

- Preibisch, Kerry, et Leigh Binford. 2007. «Interrogating Racialized Global Labour Supply: An Exploration of the Racial/National Replacement of Foreign Agricultural Workers in Canada». *Centre de Recherche Sociale Appliquée*, vol 44, no 1, p. 5-36. Accès en ligne : <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/doi/10.1111/j.1755-618X.2007.tb01146.x/pdf>
- Preibisch, Kerry. 2010. «Pick-Your-Own Labor: Migrant Workers and Flexibility in Canadian Agriculture», *International Migration Review*, vol 44, no 2 (été), p. 404-441. Accès en ligne : <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/doi/10.1111/j.1747-7379.2010.00811.x/pdf>
- Preibisch, Kerry. 2011. «Migrant Workers and Changing Work-place Regimes in Contemporary Agricultural Production in Canada», *International Journal of sociology of Agriculture and Food*, vol 19, no 1, p. 62-82. Accès en ligne : <http://ijsaf.org/archive/19/1/preibisch.pdf>
- Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC), 2013. Programme des travailleurs étrangers temporaires. En ligne : http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs_etrangers/agricole/saisonniers/index.shtml, consulté le 15 mai 2013²¹.
- Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC), 2011. Classification nationale des professions 2011. Canada. En ligne : <http://www5.hrsdc.gc.ca/noc/Francais/CNP/2011/pdf/VersionImprimableCNP2011.pdf>, consulté le 27 mai 2013.
- Rivest, Renée. 2011. «La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve», *Gestion*, vol. 36, no 2, p. 13-17. Accès en ligne : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2011-2-page-13.htm>
- Rochet, Claude, Olivier Keramidas et Lugdivine Bout. 2008. «La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques», *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 74, no 1, p. 71-85. Accès en ligne : <http://www.cairn.info.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/revue-des-sciences-de-gestion-2007-6-page-13.htm>
- Ruhs, Martin et Ha-Joon Chang. 2004. «The ethics of labor immigration policy». *International organization*, vol 58 (hiver), p.69-102. Accès en ligne : <http://economics.ouls.ox.ac.uk/12667/1/Ethics.pdf>

²¹ Ce site internet a été modifié à plusieurs reprises durant la rédaction de ce mémoire.

- Ruhs, Martin. 2011. *Openness, Skills and Rights: An Empirical Analysis of Labour Immigration Programmes in 46 High-and middle-income Countries*. University of Oxford, Centre on migration, policy and society, WP-11-88, 47p. Accès en ligne: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1894644
- Savoie, André, et Estelle Morin. 2001. « L'erreur managériale : Confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle », *Gestion*, vol. 26, no 1, p. 10-11. Accès en ligne : <http://www.cairn.info.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/revue-gestion-2001-1-page-10.htm>
- Statistique Canada. 2012. Établissement employeurs selon la taille de l'établissement dans les industries, 2010. Registre des entreprises, internet : En ligne : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2011000/chap/business-entreprise/tbl/tbl03-fra.htm>, consulté le 27 mai 2013.
- Thomas, Derrick. 2010. *Les ressortissants étrangers qui travaillent temporairement au Canada*. Composante du produit no 11-008-X au catalogue de Statistique Canada, Tendances sociales canadiennes, juin, p. 35-50. Accès en ligne : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2010002/article/11166-fra.pdf>
- Vargas Benavente, Raphael. 2011. «Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec». Capsules du CETECH, juillet, 3 p. Accès en ligne : [http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/Capsule Les penuries et les raretés de main doeuvre au Quebec.pdf](http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/Capsule%20Les%20penuries%20et%20les%20raret%C3%A9s%20de%20main%20d%C3%B9euvre%20au%20Quebec.pdf)
- Varvaressos, Hélène. 2009. «Les besoins de main-d'œuvre en production laitière : Les grands enjeux en période de rareté de main-d'œuvre et quelques pistes de solutions». Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ), octobre, 13 p. Accès en ligne : [http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/documents/Varvaressos AR.pdf](http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/documents/Varvaressos_AR.pdf)
- Verduzco, Gustavo et Maria Isabel Lozano. 2003. *Mexican Farm Workers' Participation in Canada's Seasonal Agricultural Labour Market and Development Consequences in their Rural Home Communities*. Ottawa: North-South Institute, Executive summary, 14 p.
- Weick, Karl. 1993. «The Collapse of Sensemaking in Organisations: The Mann Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly*, vol 38, no 4, p.628-652. Accès en ligne : <http://www.istor.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/stable/pdfplus/2393339.pdf?acceptTC=true>